



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy pro vybraný podnik  
Realization of Strategic Analysis for Selected Company

Student: Bc. Ondřej Novák  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Novák**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Provedení strategické analýzy pro vybraný podnik**  
**Realization of Strategic Analysis for a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace vybraného podniku
4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

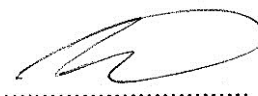
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřisežně prohlašuji, že jsem diplomovou celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V. Ostravě dne 24. 4. 2015



Bc. Ondřej Novák

## Poděkování

Rád bych tímto poděkoval paní Ing. Lucji Matusikové Ph.D. za odborné konzultace a čas věnovaný vedení mé diplomové práce. Také děkuji své rodině za podporu v mém studiu.

## **Obsah**

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Význam a struktura strategické analýzy .....</b>	<b>6</b>
2.1	Vymezení základních pojmů .....	6
2.2	Struktura strategické analýzy.....	9
2.2.1	Analýza vnějšího prostředí.....	9
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	14
2.2.3	SWOT analýza .....	25
<b>3</b>	<b>Prezentace vybraného podniku.....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku.....</b>	<b>30</b>
4.1	Analýza vnějšího prostředí .....	30
4.1.1	Analýza vnitřního prostředí.....	39
4.1.2	SWOT analýza .....	52
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>69</b>

# 1 Úvod

Dnešní podnikatelské prostředí prochází dynamickým vývojem. Světové trhy se neustále více propojují a globalizace se týká v dnešní době snad již každé společnosti. Organizace v tomto silně konkurenčním prostředí, kde existuje díky moderním informačním technologiím informovanost na vysoké úrovni, společnosti mezi sebou musí soutěžit o udržení tržní pozice. Firmy si začínají být vědomy důležitosti strategického řízení a strategické analýzy prostředí na trzích, kde fungují a rovněž analýzy svého vnitřního prostředí. Výstup strategického plánu tedy může značně ovlivnit existenci celé organizace. Strategické řízení se ve světě uplatňuje už více než 50 let. Situace českých společností je tedy ztížená, neboť soukromé podnikání v naší republice se nastartovalo opět až začátkem 90. let dvacátého století a české firmy tak mají méně zkušeností.

Analyzovaná organizace podniká na trhu telekomunikačních technologií. Trh informačních technologií je jeden z nejdynamičtější se vyvíjejících odvětví na světě. Společnost zároveň značnou část svých podnikatelských aktivit realizuje skrze zahraniční partnery. Pro společnost je tedy z důvodu jejího dalšího rozvoje a existence podstatné sledovat nové technologie a předvídat budoucí vývoj na trhu tak, aby byla schopna pružně reagovat na změny v oboru. K tomu by měla přispět i tato diplomová práce, která se bude zabývat strategickou analýzou dané organizace a tedy i situací na trhu, ve kterém společnost již podniká dvacet let.

Diplomová práce bude mít teoretická a praktická východiska. Budou objasněna teoretická východiska pro tvorbu strategického řízení se zaměřením na strategickou analýzu, která budou využita pro tvorbu této diplomové práce a která ovlivňují existenci společnosti na trhu. Jedná se o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém se organizace pohybuje a jejichž strukturou je ovlivňována. Dále bude představena samotná společnost. Obsahem bude činnost zaměřená organizace, její historický vývoj, organizační složky a popis produktových řad. Na představení společnosti naváže prakticky zaměřená analýza a naváže tak na definovaná teoretická východiska pro tvorbu diplomové práce. Bude zde podrobně pomocí analýz zhodnocena současná situace firmy. Analýza se bude skládat z rozboru vnějšího a vnitřního prostředí. Do vnějšího prostředí zahrneme Porterovu analýzu pěti sil a PEST analýzu. Následovat bude analýza vnitřního prostředí firmy, pro kterou využijeme podrobné finanční analýzy. Výchozími podklady bude rozvaha společnosti a výkaz zisku a ztrát za několik posledních let. Syntézou výše zmíněných analýz bude SWOT analýza. Ta zahrne v přehledně grafickém zpracování síly, které na organizaci působí zevnitř a z vnějšku. SWOT analýza bude rovněž důležitým výchozím bodem pro doporučení a náměty.

Závěr bude věnován námětům a doporučením, které organizaci zajistí úspěšné pokračování a vylepšení její současné pozice na trhu.

Cílem diplomové práce je na základě strategické analýzy navrhnout doporučení pro další vývoj vybrané analyzované společnosti podnikající v oboru telekomunikací.



## **2 Význam a struktura strategické analýzy**

Výsledkem této kapitoly je specifikace strategické analýzy z teoretického hlediska na základě odborné literatury. Jsou zde popsány základní faktory, které jsou posléze využity v praktické části diplomové práce. V první části je významnost strategické analýzy a v další části je vysvětleno pomocí jakých metod a postupů je dosaženo cílů, na základě kterých jsou přijata opatření. (Sedláčková, 2006)

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

Strategická analýza je velmi důležitou součástí strategického řízení podniku, je výchozím bodem formulování strategického plánování, tvorby strategie, návrhů, doporučení a definování podnikových cílů. Pro tvorbu veškerých souvislostí je v následujícím textu popsán nejen význam strategické analýzy, ale také strategického řízení jako celku. Dále je vysvětlena významnost strategického plánování a formulování poslání, vize, dlouhodobé cíle a firemní hodnoty. V neposlední řadě je stejně důležité vysvětlení významu inovací v rámci strategické analýzy a strategického řízení. (Sedláčková, 2006)

#### ***Strategie***

Strategické řízení je prováděno top managementem, případně vlastníky firmy. Obsahuje dlouhodobé plánování a určování směru, kterým se bude organizace ubírat. Strategické řízení nese prvky všech manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola podniku. Hlavním cílem společnosti je plánovat svůj strategický záměr v souladu s posláním firmy, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a zejména s ohledem na celkové okolí firmy. Podstatou strategického řízení je usměrňovat tok aktivit všem pracovníkům ve všech odděleních organizace. Ideální model strategického řízení nelze přesně definovat, jedná se o kontinuální, nekončící proces, který je zapotřebí adaptovat na podmínky vnitřního a vnějšího prostředí. Nezbytným předpokladem pro úspěšnou strategii řízení je definování poslání a vize společnosti. Řízení vychází z dlouhodobé predikce na trhu a cílem je mít náskok před konkurencí. Jak již bylo zmíněno, neexistuje žádný přesný recept na strategické řízení a společnosti si volí vlastní cesty tak, aby měly informační náskok před konkurencí, snaží se zpracovat a modifikovat svoje řízení tak, aby odpovídalo současné situaci na trhu na základě adaptivních i racionálních očekávání. I přesto, že neexistuje přesný návod na strategii, měla by mít určitou logickou strukturu, která zahrnuje analýzu, návrh, zavedení a zhodnocení. (Keřkovský, 2006)

### ***Mise, poslání***

Představuje smysl organizace na trhu. Každá společnost na trhu nabízí nějaký produkt nebo službu, po které je poptávka. Jedná se v podstatě o informační charakter, proč firma existuje. Je spojeno s dlouhodobým vývojem a vyjadřuje, čeho chce organizace dosáhnout. Definovat mise, neboli poslání je důležité nejen pro obchodní partnery, ale i pro zaměstnance a management. V lidech vyvolává pocit spoluodpovědnosti za cíle organizace a rovněž je měřítkem, zdali se společnost skutečně rozvíjí směrem, který si definovala. (Charvát, 2006)

### ***Vize***

Vize úzce souvisí s posláním společnosti. Je méně konkrétní. Sestavuje se pro horizont 10-20 let. Jedná se o ideální obraz společnosti, kde se firma vidí za určitý časový horizont. Nevychází zcela ze současné nebo minulé situace na trhu, může být idealizovaná. Vyjadřuje představy o zákaznících v budoucnosti, jaké výrobky, služby či potřeby bude v budoucnu uspokojovat. (Charvát, 2006)

### ***Strategické cíle***

Na základě poslání, misí a vizí je nezbytné sestavit strategické cíle, které jsou výsledkem činností, které si organizace vytyčila. Cíle by měly být sestavovány přístupem SMART, což značí cestu k vytyčeným cílům. SMART je zkratkou anglických slov:

**Specific**, tedy cíle by měly být specifické, jasně dány.

**Measurable**, neboli měřitelné, zjistíme, zda byl cíl naplněn.

**Acceptable**, zdali s nimi souhlasí lidé v organizaci, kteří se budou snažit o naplnění cílů

**Realistic**, reálné cíle znamenají, zdali má společnost disponibilní zdroje na jejich dosažení

**Timed**, každý cíl musí být vymezen termínem dosažení a musí být průběžně kontrolován.

(Šedivý, 2011)

### ***Firemní hodnoty***

Firemní hodnoty souvisí s budováním firemní kultury. Hodnoty organizace jsou úzce spjaté s posláním a vizí organizace. Na základě firemních hodnot se tvoří obraz vnímaný veřejností. Hodnoty se týkají jak organizace zevnitř, tak zvenjšku. Je tedy podstatné zahrnout všechny činnosti společnosti od vnitropodnikových procesů po komunikaci a budování značky. Firemní hodnoty by měl být jasně formulovány a každý pracovník by s nimi měl být obeznámen. (Šedivý 2011)

### ***Inovace***

Potřeba společnosti inovovat vychází ze situace na trhu. Každá firma se snaží získat konkurenční výhodu. Vodítkem, co a jak inovovat přináší právě strategická analýza. Strategická analýza by měla poukázat na slabá místa v organizaci a na základě analýzy by měly být provedeny opatření, aby byl maximalizován užitek zákazníků nebo zaměstnanců ve firmě, který vede k vyšší efektivitě a získání konkurenční výhody oproti konkurenci. Strategická analýza by tedy měla zhodnotit možnosti pro tvorbu inovací. (Vlček, 2011)

### ***Strategická analýza***

Nejvlivnějším nástrojem strategického řízení je strategická analýza. Je nezbytná jako podklad pro určení dlouhodobých cílů společnosti a na jejím základě dochází k návrhům na doporučení a inovace, pomocí kterých by organizace měla dosáhnout konkurenční výhody. Při sestavování strategické analýzy vycházíme z minulých a současných informací z vnějšího a vnitřního okolí, výsledkem jsou tedy tzv. reálná očekávání. Vnější prostředí rozdělujeme na makro a mikro okolí. Mikro prostředí vychází z vnitřních zdrojů a možností podniku. Při sestavování doporučení a návrhů používáme kvantitativní a kvalitativní data. Návrhy a doporučení musí být reálné, definovány tak, aby byly pochopitelné a měly motivační efekt. (Mulač, 2012)

## **2.2 Struktura strategické analýzy**

Při sestavování strategické analýzy využíváme metody a techniky, které slouží k analýze současného stavu společnosti, postavení na trhu a predikci dalších období sloužících pro detailní rozbor podniku a jeho stavu a situace na trhu. Tato data mají kvalitativní a kvantitativní charakter a slouží pro tvorbu návrhů a doporučení.

V této kapitole je popsán postup práce při rozboru vnitřního a vnějšího prostředí. Analýza SWOT v sobě kombinuje jak vnitřní, tak vnější prostředí a stává se tak velmi důležitou a nezbytnou součástí strategické analýzy. Existuje mnoho metod, pomocí nichž lze analyzovat podnik. V této diplomové práci jsou využity metody, které nejlépe odpovídají situaci a postavení firmy.

### **2.2.1 Analýza vnějšího prostředí**

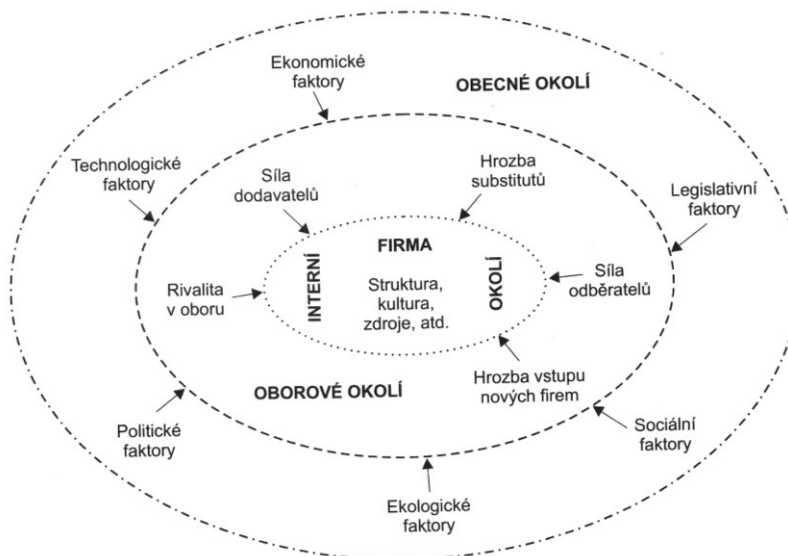
Vnější prostředí je specifické v tom, že ovlivňuje všechny podniky, které v něm existují. Firmy si v dnešní době tuto skutečnost uvědomují a věnují této oblasti pozornost, neboť pomocí této analýzy se identifikují příležitosti na trhu, ale rovněž hrozby. (Dedouchová, 2001)

V analýze jsou identifikovány všechny vlivy působící na organizaci, viz obrázek č 2.1. Mezi ně patří vlivy, které může organizace ovlivnit, ale i ty, které organizace ovlivnit nemůže. Nejedná se pouze o vlivy, které na organizaci působí v současnosti, ale je důležité identifikovat i vlivy, které mohou organizaci ovlivnit v budoucnosti. Vlivy nejsou zkoumány jednotlivě, noli izolovaně, ale je uvažována vzájemná interakce mezi jednotlivými vlivy. V posledních letech je možné pozorovat neustálý rozvoj komunikačních a informačních kanálů, které přináší firmám rychlejší komunikaci a získávání informací v celosvětovém měřítku. Zde může být analýza významným zdrojem konkurenční výhody, pokud se organizace této oblasti věnuje. Je tedy zřejmé, že právě tato analýza je klíčovým předpokladem k úspěchu firmy. (Mallya, 2007).

Z literatury vyplývá, že jednou ze složek vnějšího prostředí podniku je makrookolí, nejširší okolí, ve kterém podnik působí a je ovlivňováno faktory, které mohou být politické, ekonomické, sociokulturní, apod. Druhou složkou je pak mikrookolí, které zahrnuje vlivy konkurenčního prostředí odvětví, ve kterém podnik působí. Mezi nástroje analýzy makrookolí

řadíme mimo jiné, PESTLE analýzu a pro účely analýzy mikrookolí se běžně používá Porterův model pěti sil. Tyto nástroje budou podrobně rozepsány. (Dedouchová, 2001)

Obrázek č. 2.1 podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Thaddeus Mallya, Základy strategického řízení a rozhodování (2007)

### **PEST analýza**

Analýza je odvozena podle počátečních písmen oblastí, které analyzuje. Jedná se o oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické. Analýza může být doplněna o legislativní rámec, v tom případě analýzu označujeme jako SLEPT. Další modifikací je tzv. SLPETE analýza, která je obohacena o ekologické vlivy, tuto analýzu využívají především společnosti, jejichž aktivity mohou ovlivnit ekologickou situaci. Úkolem analýzy je předpovědět stav v daných oblastech, který vychází ze sledování předchozího stavu.

Cílem analýzy je rozpoznat důležité faktory pro konkrétní podnik. Její význam roste s rostoucí expanzí politikou firem. Pokud firma správně vyhodnotí jednotlivé faktory patřící do analýzy a bude se těmito faktory zabývat, může dosáhnout konkurenční výhody a náskoku. (Blažková, 2006)

Do oblasti **politiky** náleží legislativa, pracovní právo, stabilita vlády, daňová politika atd. Tyto faktory velmi silně ovlivňují situaci na trhu. Stabilita vlády je důležitá z hlediska vládních reforem, které mají dopad na firmy. Stabilní vláda znamená pro firmy záruku menších zásahů do zákonů a tudíž menší riziko neustálých nutných změn v podnikání. Důležité je rovněž sledovat vývoj daňové politiky státu, která ovlivňuje náklady a výnosy

firem. Benefitem může být skutečnost, že Česká republika je součástí Evropské unie a tudíž některé zákony EU jsou implementovány do českých zákonů a to usnadňuje firmám vstup na zahraniční trhy.

Do oblasti **ekonomie** patří úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, spotřeba atd. Významným faktorem je vývoj HDP. Růst HDP znamená zdravou ekonomiku, která má progresivní růst a je předpokladem rozvíjejících se podnikatelských aktivit, která s sebou mimo jiné přináší i vyšší konkurenci na trhu. Pokles ekonomiky naopak předpokládá pokles podnikatelské aktivity. Vzhledem k otevřenosti české ekonomiky je důležité sledovat vývoj i v jiných zemích. Míra inflace rovněž ovlivňuje rozhodování podnikatelů, příliš vysoká inflace znamená negativní vývoj ekonomiky. Aktuální stav ovlivňuje krátkodobé chování všech společností na trhu.

**Sociální** oblast zahrnuje demografii, mobilitu, rozdělení příjmů, životní styl atd. Pro podnik je důležité sledovat tyto faktory, obzvláště lokalizaci těchto zdrojů. Je důležité vědět, kde je možné sehnat kvalifikované pracovníky, jejich věkovou strukturu, jejich sociální preference a životní styl a na základě statistických dat predikovat budoucí vývoj populace.

**Technologickou** oblast tvoří výdaje na výzkum, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického vývoje atd. Společnosti ve vlastním zájmu musí sledovat technologické novinky ve svém oboru. Nové technologie sice znamenají vyšší investice, ale znamenají konkurenční výhodu a obnova technologií je nezbytná z hlediska udržení tržního podílu, neboť konkurence nikdy nespí. (Sedláčková, 2006)

**Ekologické faktory** jsou v dnešní době citlivé a často diskutované téma. Společnosti se samy snaží nést svou společenskou odpovědnost a svým podnikům minimalizovat škody na životním prostředí. Ekologie je zároveň opatřena v právních pramenech a některé firmy, především těžební musí mít zákonné fondy na rekultivaci a snížení dopadu jejich podnikatelské činnosti. Ekologie je provázána s technologickými faktory a firmy často v této oblasti investují do moderních technologií, což zvyšuje náklady, ale díky inovacím splňují limity a mohou dále podnikat.

### ***Porterova analýza pěti sil***

Jedná se o analýzu odvětví, kterou zpracoval prof. Michael Porter z harvardské univerzity. Analýza je založená na struktuře odvětví. Struktura odvětví rozhoduje o tom, jak může být produkt výnosný. Model, zachycený graficky v obrázku č. 2.2, nezahrnuje konkurenci ryze ve smyslu konkurenčních podniků, ale zahrnuje všechny účastníky, kteří se podílejí na produkci společnosti. Zabývá se i tlaky, které na společnost působí v rámci dodavatelů a odběratelů. Hodnotí se i možné substituty, noví konkurenti a jak tyto faktory na sebe vzájemně působí. Tento model je vhodný pro řízení podniku manažery, neboť identifikuje *hrozby* a *příležitosti* v odvětví. Na základě této analýzy manažeři volí odpovídající strategii. (Porter, 1998,)

#### *Potenciální konkurence*

Jedná se o důsledky, kterými jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené se vstupem na trh, know-how, pracovní síla, distribuce. Jde tedy o odhad pravděpodobnosti podmínek, které ovlivňují možnost vstupu nových konkurentů. Je tedy zřejmé, že každý trh může mít své bariéry pro vstup. Pokud se na trhu objeví nová konkurence, vyvolá to tlak na cenu. Záleží rovněž, jak se zachová již zavedená konkurence vzhledem k novému rivalovi.

#### *Substituční výrobky*

Jsou to výrobky či služby, které představují alternativní volbu pro zákazníka. Zákazník může preferovat produkt jiné společnosti z důvodu lépe uspokojených potřeb zákazníka nebo si vybere zcela jiný produkt, který má zástupný charakter. Tyto faktory můžeme ovlivnit snížením cen, nabídkou doplňkových služeb, vývojem nových výrobků a predikcí trhu. Rovněž můžeme inovovat produktovou řadu a tím zvýšit zájem o výrobek či služby. Inovace ale zvyšuje investiční a tudíž i výrobní náklady. Vzhledem k hrozbě substitutů si však firma nemůže příliš zvyšovat konečnou cenu pro zákazníka a tudíž klesá marže. (Blažková, 2007)

#### *Síla odběratelů*

Zde je důležitý počet odběratelů, jejich geografické rozmístění a struktura. Tyto faktory jsou pro společnosti významné. Pokud existuje jen několik málo silných odběratelů, čelí firma riziku, že dosavadní klient bude vyvíjet tlak na snížení ceny a firma by tak mohla ztratit klíčového spojence a tím i příjem. V případě širokého portfolia odběratelů firmu neohrozí, když ztratí několik malých odběratelů, ale je zde zvýšené riziko přechodu na substituční výrobky jiných firem. Odběratelé svou vyjednávací silou, aniž by si to

uvědomovali, ovlivňují trhy producentů. Mezi hrozby patří nízké náklady na změnu dodavatele ze strany zákazníka. Pokud výrobek není technologicky náročný, může jej zákazník začít sám vyrábět. Mezi výhody může patřit velký počet malých odběratelů, to znamená menší vliv odběratelů na cenu.

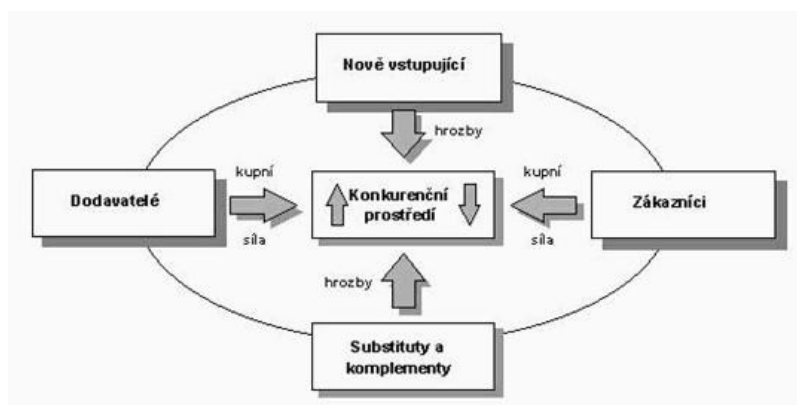
### *Síla dodavatelů*

Vyjednávací síla podniku roste vzhledem k počtu dodavatelů, čím je na trhu více dodavatelů, tím je vyšší vyjednávací schopnost podniku. V případě, kdy je na trhu pouze monopolní dodavatel je vyjednávací síla podniku malá. Změna dodavatelů může být ztížena uzavřením dlouhodobých kontraktů. Obtížná situace pro podnik nastává, pokud je pro odběratele v důsledku diferencovanosti výrobku velmi obtížné změnit dodavatele, dodávaný vstup je pro podnik velmi důležitý nebo odběratel není pro dodavatele významným zákazníkem. (Blažková, 2007)

### *Rivalita mezi současnými konkurenty*

Rivalita na trhu závisí na celkovém počtu konkurentů, jejich velikosti, úrovni služeb, diferencovanosti výrobků či služeb. Rivalita stoupá na trhu, kde je koncentrováno několik stejně velkých společností. Pokud výrobky lze jen ztěžím z hlediska technologie diferencovat, jedná se o boj postavení na trhu. Firmy pro získání většího podílu na trhu vytvářejí různé konkurenční strategie a taktiky. Firmy ve vzájemné interakci reagují na chování konkurence tak, aby ji předčily. Mezi běžné strategie patří změna ceny, délky záruky, reklamy, slevové akce apod. Důsledky konkurenčního boje mohou být pozitivní i negativní. Mezi pozitivní dopady patří nové inovativní produkty, nižší ceny produktů pro zákazníka, širší portfolio produktů. (Blažková, 2007)

Obr. 2.2 Porterův model pěti sil





### **2.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí bude analyzováno na základě finanční analýzy, která zachycuje finanční strukturu, neboli finanční zdraví společnosti. Jedná se o důležité měřítko optimálního rozložení zdrojů v podniku. Pomocí této analýzy jsme schopni posoudit budoucnost organizace z hlediska financí. Jedná se o nejdůležitější vnitřní analýzu podniku. Výsledky finanční analýzy by měly dát odpovědi na otázky na využití financí podniku a napomohou určit budoucí směr vývoje. Rozbor finanční analýzy poskytuje rozbor chování managementu a vlastníků podniku a odráží kvalitu vnitropodnikových procesů. Povědomí o finanční analýze je elementární znalostí top managementu, neboť odráží kvalitu jejich práce. Finanční analýza odráží minulý vývoj a procesy, které se v podniku odehrávaly a predikují budoucí stav. (Dluhošová, 2011)

Jak již bylo zmíněno, finanční analýza vychází z údajů, které se odehrály v minulosti. Tyto údaje jsou nezbytné pro tvorbu budoucího vývoje, což je pro strategickou analýzu zásadním faktorem. Pro odhad budoucího vývoje je důležité zanalyzovat vlivy, které doposud na organizaci působily. Finanční účetnictví vypovídá o manažerských rozhodnutích a výsledku jejich působení. Výnosnost a likvidita jsou nezbytné faktory pro srovnání podniku s konkurencí. (Sedláčková, 2001)

Pro tvorbu finanční analýzy jsou nepostradatelnými dokumenty data z účetní rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Častým způsobem vyhodnocování je horizontální analýza, neboli analýza vývojových trendů. Slouží především pro odhad dlouhodobých trendů v budoucnosti. Další možnou metodou je vertikální analýza. Výsledkem jsou podíly jednotlivých položek na vybraném souhrnném ukazateli, zároveň umožňuje srovnání v čase. (Dluhošová, 2011)

Významné postavení má poměrová analýza. Jedná se o poměrně jednoduchou analýzu a pokrývá široké spektrum zdrojů. Nelze však podchytit jednotlivé vlivy, které působí na výsledek. Jejím úkolem je vyjádřit poměr mezi vybranými položkami rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Základními skupinami ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity (Dluhošová, 2011)



### *Ukazatele rentability (výnosnosti, míry zisku)*

Pro podnik jsou tyto ukazatele nejdůležitějšími, protože ukazují, jak je podnik schopen efektivně využít investovaný kapitál. Základním faktorem je rentabilita vložené kapitálu. Rentabilita vloženého kapitálu se obecně definuje jako poměr zisku k vloženému kapitálu. Zisk je možné uvést v několika modifikacích, kterými jsou: zisk před úhradou úroků a daní EBIT, zisk před zdaněním EBT a zisk po zdanění EAT. (Dluhošová, 2011)

### *Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)*

Jedná se o ukazatel, který je velmi čteně využíván k mezipodnikovému porovnání. “Hodnotí se význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, tj. zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu.” (Dluhošová, 2011, str. 81) Patří k hlavním ukazatelům. Výpočet je následující:

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vl. kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

(2.1)

### *Rentabilita celkových aktiv*

Rentabilita celkových aktiv (Return on assets) je považována za klíčové měřítko rentability, protože poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. (Dluhošová, 2011) Vykazuje tak výkonnost daného podniku. Pro výpočet ROA existuje několik způsobů, pro účel diplomové práce bude využit vzorec (2.2), kde je EBIT v čitateli, umožňuje měřit rentabilitu aktiv bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Vypočítá se jako:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.2)$$

### *Rentability vlastního kapitálu (ROE)*

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on equity). Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Na nárůst ukazatele ROE mohou mít vliv faktory jako je zvýšení zisku firmy, snížení úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti nebo kombinace těchto faktorů. Významnou výhodou ROE je, že lze identifikovat objektivní spojitosti mezi těmito ukazateli. Dle Dluhošové (2011) se vypočte:

$$ROE = \frac{EAT}{vl. kapitál} \quad (2.3)$$

### *Rentabilita tržeb (ROS)*

Rentabilita tržeb (Return on sales.). Udává schopnost podniku dosahovat zisku, neboli kolik zisku v Kč vznikne na 1 Kč nákladu. Jedná se o poměrně často sledovaný ukazatel, čím vyšší míru vykazuje, tím je situace pro podnik příznivější. ROS bývá vyjadřován zpravidla ve dvou variantách s použitím EAT, nebo EBIT.

Pokud vycházíme z pojetí čistého zisku EAT, bývá využíván pro potřeby vnitropodnikového řízení firmy.

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.4)$$

Při porovnání ukazatel ROS u více firem, je vhodné vyloučit vliv diferencovaného úrokové zatížení cizího kapitálu u jednotlivých firem. V tomto případě lze vyjádřit zisk ve formě hrubého zisku před zdaněním a před promítnutím nákladových úroku tedy jako EBIT

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \quad (2.5)$$

### **Ukazatele likvidity**

Tyto ukazatele ukazují, jak je podnik schopen splácet své závazky, tedy jde o to mít dostatek peněžních prostředků. Likvidita z velké míry závisí na tom, jak rychle dokáže podnik inkasovat své pohledávky, zdali má prodejné výrobky nebo zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby. Likviditou tedy chápeme obecnou schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Z hlediska managementu podniku je likvidita z dlouhodobého fungování podniku velmi důležitá a management preferuje vyšší hodnoty, naopak akcionáři preferují, aby byla hodnota nižší, neboť snižuje rentabilitu vložených prostředků. (Nývtová, 2010)

#### *Ukazatel celkové likvidity*

Podstatou je porovnat objem oběžných aktiv jako potenciální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízkém časovém horizontu. Optimální výše tohoto ukazatele je považováno rozmezí od 1,5 do 2,5. Pro fungování podniku je zásadní, aby krátkodobé závazky v době jejich splatnosti podnik kryl z adekvátních složek majetku, které jsou pro tento účel určeny a aby nevyužíval těch, které jsou určeny pro jiné účely. Například tedy, aby společnost zbytečně neprodávala hmotný majetek. Tento krok by sice mohl vyřešit okamžitou situaci, ale ohrozilo by to budoucí investiční a další budování podniku. Podstatou tedy je, jak by byl schopen podnik uspokojit veškeré své věřitele, kdyby proměnil v hotovost veškerá oběžná aktiva. Model tedy předpokládá, že v krátkém časovém horizontu je podnik schopen přeměnit oběžná aktiva na peněžní prostředky. Slabinou tohoto vzorce je, že model nezohledňuje strukturu oběžných aktiv. (Dluhošová, 2011)

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$



### *Ukazatel pohotové likvidity*

V jisté míře snižuje nedostatky celkové likvidity. V potaz se berou likvidní prostředky, tedy pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, aj. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5. Ukazatel lze vyjádřit jako:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

### *Ukazatel okamžité likvidity*

Operuje pouze s nejlíkvidnější formou oběžných aktiv, kterou tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Lze do nich také zařadit různé formy rychle mobilizovatelných finančních rezerv, jimiž podnik disponuje, například ve formě směnečných pohledávek. (Dluhošová, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

### *Ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK)*

Čistý pracovní kapitál je část oběžného majetku, který se během roku přemění v pohotové peněžní prostředky a po splacení krátkodobých závazků může být použit k uskutečnění podnikových cílů. Jedná se tedy o část oběžného majetku, který je finančně kryt dlouhodobými zdroji. Lze spočítat pomocí dvou vzorců:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.9)$$

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{stálá aktiva} \quad (2.10)$$

Objem ČPK je určen strukturou rozvahy firmy, krátkodobá aktiva by měla být vyšší než krátkodobé závazky, tj. dlouhodobé zdroje (VK a dlouhodobé závazky) by měly být vyšší než dlouhodobá aktiva. ČPK má velký vliv na likviditu podniku, vypovídá o přebytku oběžných aktiv nad krátkodobými pasivy, zároveň tedy i o platební schopnosti podniku. Je nežádoucí, aby ČPK dosahoval záporných hodnot, to by znamenalo krytí dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji, což by značilo negativní situaci, v tomto případě by se jednalo o překapitalizování podniku, pokud by se cizí krátkodobý kapitál podílel na krytí dlouhodobého majetku, hovořili bychom o podkapitalizovaném podniku. (Dluhošová, 2011)

### **Ukazatele finanční stability a zadluženosti**

Tyto ukazatele vyjadřují míru zadlužení podniku v závislosti na struktuře financování majetku. Rozhodnout o tom, v jakém poměru bude vlastní a cizí kapitál ve společnosti závisí na mnoha faktorech. Odborná literatura uvádí, že optimální zadlužení podniku je v rozmezí 30-70%. Jedná se tedy o poměrně velký rozptyl, návod na optimální způsob financování neexistuje, záleží na odvětví podnikání, zdali management preferuje riziko či nikoliv apod.

Určitá míra rizika je pro firmy užitečná. Cizí kapitál je do značné míry levnější, než kapitál vlastní. Úroky, které jsou složkou cizího kapitálu, jsou daňově uznatelným. Dochází tedy ke snižování daní odváděných ze zisku. Cena cizího kapitálu se odvíjí od doby splatnosti, nejvýhodnější jsou krátkodobé cizí kapitály (obchodní úvěry). Nejdražší kapitál je ten, jehož splatnost je neomezená. Cílem společnosti by tedy měla být optimalizace mezi vlastním a cizím kapitálem, což společnosti umožní její další rozvoj. (Nývtová, 2010)

#### *Podíl vlastního kapitálu na aktivech*

Je brán za významný ukazatel pro měření finanční stability podniku. Podíl vlastního kapitálu na aktivech vyjadřuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, do jaké míry je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji, hodnotí jeho finanční samostatnost. Obecně platí, že zvyšování tohoto ukazatele znamená upevňování finanční stability, avšak příliš vysoká hodnota ukazatele ve většině případů znamená pokles výnosnosti takto vložených finančních prostředků. (Dluhošová, 2011)

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

(2.11)



### *Ukazatel celkové zadluženosti*

vyjadřuje poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je také riziko věřitelů. Tento ukazatel je důležitý především pro dlouhodobé věřitele, např. komerční banky. Používá se při posuzování úvěrů. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je udávána v rozmezí 30-60%. Zadluženost ovlivňuje jak riziko věřitelů, tak i výnosnost podniku.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

### *Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu*

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu hodnotí poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Rovněž i tento ukazatel používají často bankovní ústavy. Přiměřená zadluženost vlastního kapitálu závisí na úrovni vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla pohybovat v pásmu od 0,8 do 1,2. Vypočítá se jako:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

### *Ukazatel úrokového krytí*

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát jsou úroky kryty výši provozního zisku. Čím je vyšší krytí, tím je finanční situace lepší. Pokud je hodnota rovna 100%, znamená to, že podnik vydělá pouze na úroky, tedy vytvořený zisk je nulový. Je-li ukazatel nižší než 100%, znamená to, že podnik si nevydělá ani na úroky. (Dluhošová, 2011) Ze vzorce tedy vyplývá, že trend vývoj by měl být rostoucí, aby byla firma úspěšná. Vzorec:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (2.14)$$

### *Ukazatel úrokového zatížení*

Úrokové zatížení představuje převrácenou hodnotu ukazatele úrokového krytí. Vyjadřuje, jakou část celkového vytvořeného efektu odčerpávají úroky. Závisí především na rentabilitě činnosti podniku, na podílu zdrojů na financování činnosti, na úrokové sazbě apod. Pokud má podnik dlouhodobě nízké úrokové zatížení, může si dovolit vyšší podíl cizích zdrojů. Na první pohled by tedy bylo optimální mít tento ukazatel co nejnižší. (Dluhošová, 2011, str. 79) Vzorec:

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.15)$$

### **Ukazatelé aktivity**

Jsou skupinou poměrových ukazatelů popisujících finanční situaci firmy, ukazatele aktivity, jak krátkodobých tak dlouhodobých. Tyto ukazatele používáme především pro určení vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Obecně se dá říct, že vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená efektivnější využívání majetku. Naopak nízká hodnota signalizuje neefektivní využití. Rychlost obratu označuje počet obrátek, tedy kolikrát se obrátí konkrétní položka majetku za stanovený časový interval. Doba obratu znamená časový úsek, po který je majetek vázán ve společnosti, než proběhne jeho přeměna. (Valach, 2001)

### *Obrátka celkových aktiv*

Ukazatel obratu celkových aktiv měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku. Tento ukazatel je zejména používán pro mezipodnikové srovnávání. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek. (Dluhošová, 2011)

Vypočítá se jako:

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.16)$$

### *Doba obratu aktiv*

Vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu, hodnota je určena obratem fixního a pracovního kapitálu, čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je hodnota ukazatele vyšší. Pro společnost je nejlepší co nejkratší doba obratu, která vypovídá o dobrém fungování firmy. Vzorec:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.17)$$

### *Doba obratu zásob*

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby v podniku vázány v (zásobách, materiálu, atd.), než opustí podnik. Charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Je žádoucí udržovat dobu obratu zásob na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši. Výsledek je vyjádřen ve dnech. Vzorec:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.18)$$

### *Doba obratu pohledávek*

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou průměrně faktury zaplacený a kolik peněz je vázáno u dodavatelů. Pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, je důležité zanalyzovat platební morálku odběratelů. Vzorec:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.19)$$

### *Doba obratu závazků*

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Popisuje platební morálku podniku vůči dodavatelům. Vypočítá se jako:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.20)$$

## **Solventnost (platební schopnost)**

Solventnost vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své závazky. Obecně by mělo platit pravidlo solventnosti, které je vyjádřeno vztahem

$$\text{doba obratu závazků} > \text{doba obratu pohledávek}$$

### **2.2.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je velmi populární metodou. Vytipováním problému, které mají vnější a vnitřní charakter dává možnost zareagovat dříve, než by mohlo mít negativní vliv na podnik. Analýza vnějšího prostředí identifikuje příležitosti a hrozby, se kterými se organizace potýká, analýza vnitřního prostředí určuje silné a slabé stránky a SWOT analýza představuje souhrn nejdůležitějších faktorů vybraných z těchto dvou analýz. Výsledky jsou důležitým východiskem pro tvorbu i strategie. Analýza je koncipována do čtyř kvadrantů. U každého faktoru je rovněž vhodné uvést důvod, proč je silnou nebo slabou stránkou, příležitostí nebo hrozbou. U slabých stránek je vhodné zabývat se příčinou, nikoliv důsledkem a u silných stránek je vhodné zabývat se, jak tuto silnou stránku můžeme využít pro získání konkurenční výhody.

SWOT je zkratkou anglických slov *Strengths* (silné stránky organizace), *Weaknesses* (nedostatky, slabé stránky organizace), *Opportunities* (příležitosti ve vnějším prostředí), *Threats* (hrozby z vnějšího prostředí). (Bělohávek, 2006)

Faktory, ze kterých je sestavována SWOT analýza můžeme čerpat i z výsledků Porterovy nebo PEST analýzy.

Kvalitativní data je zapotřebí převést na data kvantitativní. Můžeme využít dvě metody.

V první metodě každý kvadrant ohodnotíme pomocí *důležitosti (váhy)* a *přidělením bodů (významnosti)*.

Pro hodnocení důležitosti je využívána škála o hodnotě 100 bodů, která je alokována mezi jednotlivé kvadranty, čili zvláště mezi silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Čím více bodů u S a W faktorů, tím významnější je faktor pro zajištění úspěchu na trhu. Čím více bodů u O a T faktorů, tím mají větší váhu na úspěch na trhu. Pokud hodnocení provádí více lidí, je proveden aritmetický průměr.

*Významnost* je ohodnocena bodově na základě spokojenosti, používá se škála 1-10, nebo 1-5. Čím větší počet bodů, tím více je položka vnímaná jako silná nebo slabá stránka, příležitost nebo hrozba u konkrétní organizace. Čím více bodů u silných stránek, tím je situace lepší, čím více bodů u slabých stránek, tím je situace naopak horší. Více bodů u hrozeb přináší více rizikových faktorů. U příležitostí je pozitivní mít co nejvíce bodů.

Dalším způsobem je SWOT analýzu vyhodnotit dle závažnosti a hrozeb. Tento způsob je vhodný pro grafické vyhodnocení, které je velice přehledné. U silných a slabých stránek se vyhodnocuje jejich výkonnost a závažnost. U příležitostí a hrozeb jejich závažnost a pravděpodobnost výskytu. Po vynesení stanovených bodů do matice závažnosti a výkonnosti (silné a slabé stránky) a do matice příležitostí a matice ohrožení získáme faktory, kterým bychom měli věnovat naši pozornost. (Kozel, 2006)

Tabulka. 2.1 Tabulka pro SWOT analýzu

<b>Příležitosti</b>	název	body	váhy	součin	<b>silné stránky</b>	název	body	váhy	součin
O1					S1				
O2					S2				
O3					S3				
			100		S4			100	
<b>Hrozby</b>	název	body	váhy	součin	<b>slabé stránky</b>	název	body	váhy	součin
T1					W1				
T2					W2				
T3					W3				
T4			100		W4			100	

### *Silné stránky*

Pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizačními přednostmi jsou jasné kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, jedinečný produkt, dobré obchodní vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů. Jedná se o faktory, které poskytují konkurenční výhodu a tak přispívají k udržování a budování silné pozice v odvětví

### *Slabé stránky*

jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Vycházejí zevnitř společnosti a firma je tedy může do jisté míry identifikovat a pracovat na odstranění. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné

finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod. Např. špatné delegování činností, majitel se snaží mít přehled nad všemi kroky organizace a nedeleguje úkoly, tím klesá výkonnost celé společnosti. Dále to může být nejasná firemní strategie, opomíjení marketingu apod.

### *Hrozby*

jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Společnost tyto podmínky nemůže ovlivnit, strategii musí přizpůsobit tak, aby minimalizovala veškeré hrozby. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků atd.

### *Příležitosti*

Současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel. Firma musí identifikovat příležitosti na trhu a svou strategii zvolit tak, aby dosáhla nejvyšší konkurenční výhody. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. (Bělohlávek, 2006)

### 3 Prezentace vybraného podniku

#### *Základní údaje*

Jedná se o společnost s ručením omezeným. se základním kapitálem 102 000 Kč. a sídlem v Ostravě – Mariánských Horách. Předmětem podnikání je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru. Společnost si zároveň nepřeje zveřejňovat své obchodní jméno v rámci této diplomové práce.

#### *Historie společnosti*

Společnost byla založena v roce 1995. Hlavní činností byl prodej mobilních telefonů a komunikační techniky, společnost byla zároveň obchodním partnerem dnešní společnosti T-mobile. V roce 1999 společnost uvedla do provozu velkoobchodní prodejnu v Hlučíně. Zároveň se v tomto roce stala společností autorizovaným dealerem společnosti Siemens pro WirelessModules. V roce 2001 společnost zahájila vývoj anténních redukcí Murata.

V roce 2003 společnost zahájila spolupráci s tchaj-wanskou společností Chinmore a byla zahájena zakázková výroba antén. V tomto roce také otevřela prodejny v Krnově a Příboře.

V roce 2005 společnost rozšířila portfolio o produkty firmy EZUIRO, která se zaměřuje na technologie Bluetooth a WLAN, Wifi a ZigBee.

V roce 2009 společnost navázala strategické partnerství se zahraniční společností Taoglas, která vyrábí anténní systémy. V roce 2010 se firma stala distributorem společnosti Trimble a poslední investiční činností bylo otevření poboček v Bruntále, Bohumíně a Orlové.

### *Předmět činnosti*

Pro upřesnění je možné rozdělit činnost do dvou divizí. Prodej mobilních komunikačních zařízení,jež zahrnuje:

- Mobilní telefony,
- GPS navigace,
- Tablety,
- Kancelářské vybavení
- Příslušenství k mobilním telefonům,
- Hudební přehrávače.

Druhou divizí je distribuce a vývoj. Jedná se vysokofrekvenční příslušenství k bezdrátovým modulům. Navrhováno je specialisty firmy. Anténní koaxiální redukce jsou vyráběny v České republice, antény na Taiwanu, s využitím výrobních kapacit společnosti Chinmore. Anténní redukce jsou sestavovány z kabelů typu H155, RG58, RF195, RG174, RG178 až po ultra tenké koaxiální kabely značky Hirose a Murata od průměru 0.81 mm.

Jedná se o výrobky například pro:

- M2M technologie GSM/GPRS/EDGE, UMTS/HSDPA
- GPS moduly
- Bluetooth technologie
- WLAN
- kompletního hardwarového příslušenství.



## 4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku

Analýza bude sestavena na základě metod a technik popsanych v druhé kapitole. Pro tvorbu analýzy použijeme finanční analýzu, SWOT, Porterův model konkurenčních sil a PEST analýzu. Výsledky těchto analýz poslouží jako vodítko pro sestavení návrhů a doporučení pro společnost. Jako první bude sestavena analýza vnějšího prostředí, které poslouží k pochopení vlivů, které působí na organizaci. Na analýzu vnějšího okolí bude navazovat analýza vnitřního prostředí, která bude provedena za pomoci finanční analýzy.

Analýza bude sestavena s ohledem na aplikaci divize vývoje a distribuce GSM a GPS modulů.

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

#### PEST analýza

V PEST analýze se zaměřujeme na popsání vnějších vlivů, které ovlivňují podnik.

##### *Politické a legislativní faktory*

Společnost je povinna řídit se platnými právními normami a zákony ČR. Jsou jimi Zákoník o obchodních korporacích, Nový občanský zákoník, Zákoník práce, Vyhlášky, Hygienické normy atd. Společnosti podnikající na trhu s mobilními technologiemi jsou dále regulovány legislativními normami, jde o zákon o telekomunikacích, Z. 151/2000 Sb. Na dodržování tohoto zákona dohlíží Český telekomunikační úřad. Česká republika jako členský stát EU má ze zákona povinnost implementovat některé právní rámce do svého právního systému. To umožňuje podnikům vstupovat na nové zahraniční trhy a rovněž zahraničním investorům příchod na český trh z důvodu zjednodušené legislativní stránky podnikání. Situace na české politické scéně je stabilní a nehrozí tedy žádné velké hrozby při podnikání.

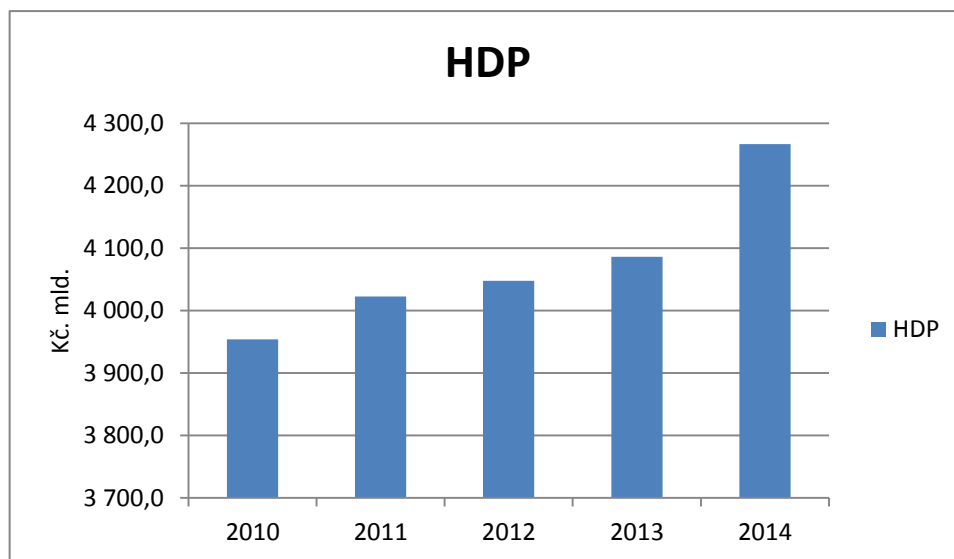
Nejdůležitějším faktorem z hlediska politiky je daňová sazba. Od roku 2015 vstupují v platnost tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba DPH tvoří 21%, uplatňuje se na naprostou většinu zboží a služeb. První snížená sazba DPH má hodnotu 15%, uplatňuje se např. na teplo, chlad, zboží uvedené v příloze č. 3 zákona od DPH a služby uvedené v příloze č. 2 zákona od DPH. Druhá snížená sazba má hodnotu 10% a vešla v platnost 1.1.2015. Sazba je blíže specifikována v příloze 2a zákona o DPH.(MFCR, online, 2014)

### *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory patří z hlediska této analýzy k nejpodstatnějším. Vzhledem k povaze podnikání blíže analyzujeme tyto faktory, HDP, tržby ve službách, tržby v průmyslu, ceny průmyslových výrobců a ceny ve službách. Pro analýzu využíváme vybraná makroekonomická data Českého statistického úřadu v obdobích 2010-2014.(ČSÚ,online,2015

Vývoj HDP v období 2010-2015 dle grafu č. 4.1 meziročně rostl, největší nárůst pozorujeme mezi roky 2013 a 2014. Tento trend je bezesporu dobrou zprávou pro společnost. Vzhledem k narůstající tendenci vývoje HDP se dá usuzovat, že ekonomika poroste a z toho důvodu bude i větší zájem o výrobky a služby, tedy potencionálně i o produktovou řadu analyzované společnosti.

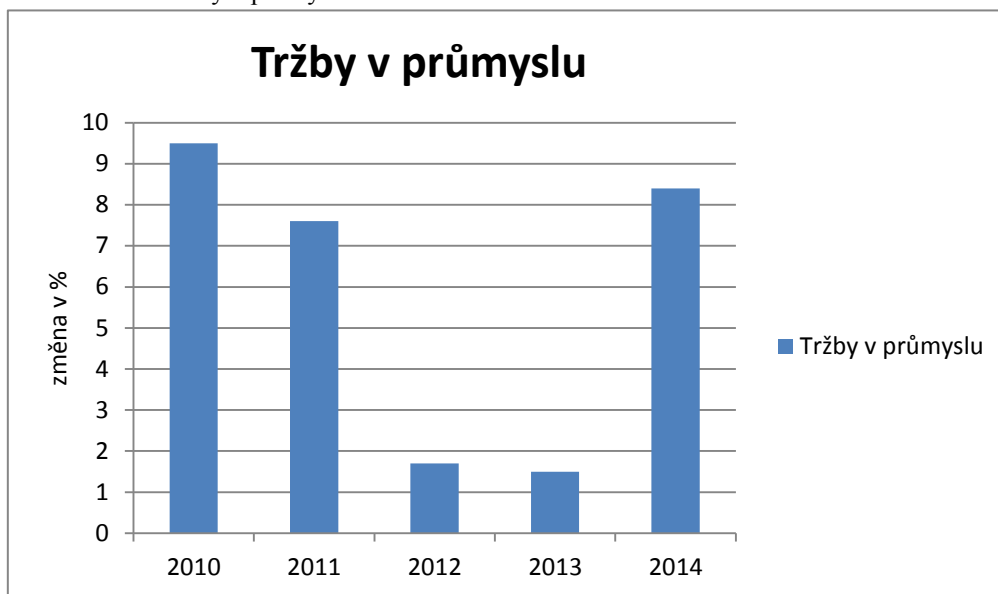
Graf č. 4.1 Vývoj HDP



Zdroj: Upraveno dle ČSÚ 2015

Společnost je úzce spjata s průmyslem, tedy je důležité zhodnotit i tržby dosahované v tomto odvětví. Tržby v průmyslu měly negativní trend od roku 2010 až do roku 2013. Největší pokles byl zaznamenán mezi roky 2012 a 2013. Meziroční nárůst v letech 2013-2014 ve výši 8,4% je dobrým znamením pro všechny podniky. Z grafu č. 4.2 vyplývá, že negativní dopad krize je u konce a podnikatelé opět začínají věřit ve zlepšení ekonomické situace.

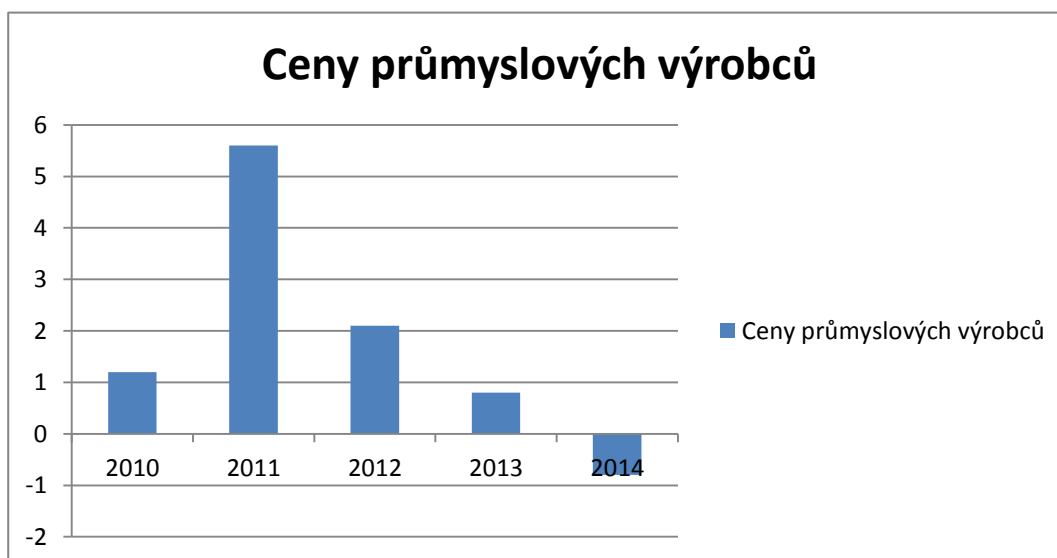
Graf č. 4.2 tržby v průmyslu



Zdroj: Upraveno dle ČSÚ 2015

Ceny průmyslových výrobců zachycené v grafu č. 4.3 jsou zajímavé, pokud je porovnáme s předchozím grafem. V roce 2011 byl zaznamenán oproti roku 2010 velký nárůst. V letech 2012 a 2013 klesaly ceny stejně jako tržby v odvětví. Zajímavým ukazatelem je rok 2014, kdy došlo k poklesu cen, ale pokles cen přitom znamenal velký nárůst tržeb, což je pozitivní stav.

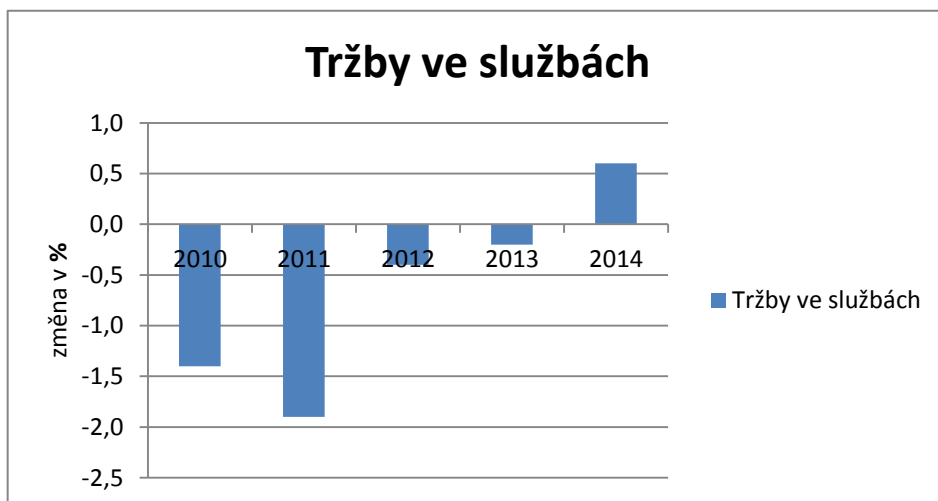
Graf č. 4.3 Ceny průmyslových výrobců



Zdroj: Upraveno dle ČSÚ 2015

Tržby ve službách byly zcela nepochybně velmi silně ovlivněny finanční krizí, která nastala v roce 2009. V letech 2010 až 2013 je každoroční pokles v rozmezí 0,5 až 2%. Dalším vodítkem ke skutečnosti, že dochází opět k růstu ekonomiky je ukazatel za rok 2014, kdy je zaznamenán vzestup o 0,6% a předpokládáme tedy pozitivní trend a lepší ekonomickou situaci společnosti. Situaci zachycuje graf č. 4.4

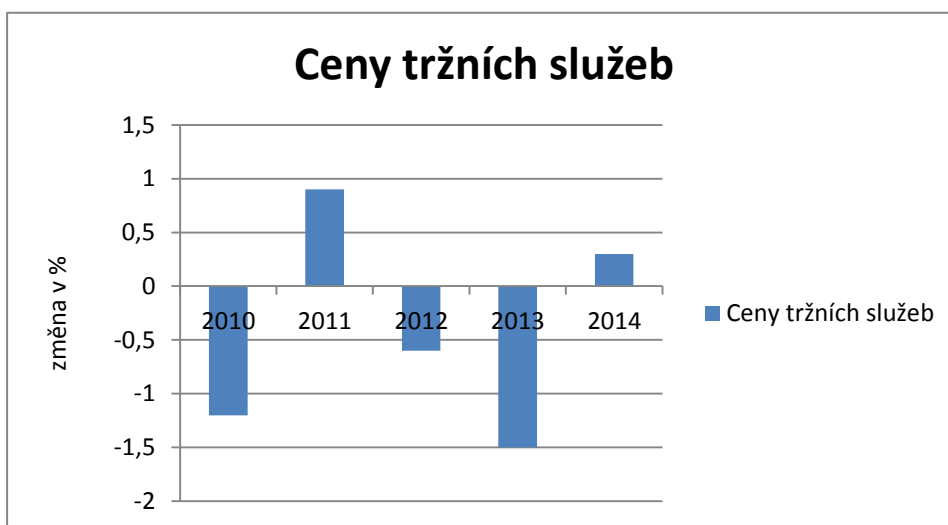
Graf č. 4.4 Ceny Tržby ve službách



Zdroj: Upraveno dle ČSÚ 2015

Ceny tržních služeb měly v letech 2010 -2013 negativní vývoj. Výjimku tvoří rok 2011, kdy meziročně vzrostly o necelé procento. Rok 2014 měl pro tržní ceny služeb podobný efekt jako ostatní ukazatele. V tomto roce dosahuje nepatrné kladné hodnoty, což zachycuje graf č.4.5

Graf č. 4.5 ceny tržních služeb

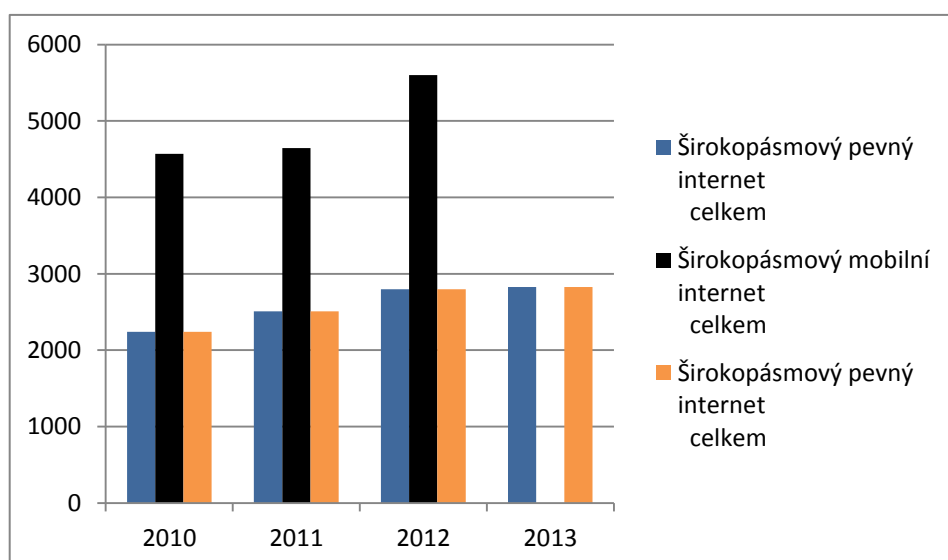


Zdroj: Upraveno dle ČSÚ 2015

#### *Sociální faktory*

Sociální faktory rovněž ovlivňují situaci firmy. Společnost se zabývá prodejem a vývojem telekomunikačních zařízení. Podnikání tedy souvisí s trendem dnešní doby, kdy lidé potřebují a využívají čím dál více komunikační technologie. Mezi tyto výrobky patří GPS, wi-fi moduly, bluetooth technologie apod., které společnost nabízí. Z grafu č.4.6 jasně vyplývá, že trend využívání moderních telekomunikačních mírně rostoucí a tudíž je vývoj pozitivní.

Graf č. 4.6 Vývoj využití komunikačních technologií (uveden v tisících)



Zdroj: Upraveno dle ČSÚ 2015

Technologické faktory hrají u firmy, která se zabývá telekomunikacemi významnou roli. Odvětví informačních technologií je obor, který je jeden z nejdynamičtěji rostoucích odvětví průmyslu. Každý rok dochází k pokroku na tomto trhu. Je zřejmé, že management této organizaci si je této skutečnosti vědom. Dokazuje to neustálé rozšiřování portfolia partnerských firem, které jsou špičky ve svých oborech a mají vždy vrchol moderních technologií ve svých kategoriích. Ani samotná firma nezůstává ve vývoji pozadu a od roku 2012 výrazně zvýšila náklady na vývoj. Společnost má patent na unikátní systém ovládání garážových vrat a bran pomocí GSM systému. Svým zákazníkům nabízí zdarma aplikaci na dálkové ovládání přes portál Google play tak, aby vše bylo pro koncového zákazníka uživatelsky jednoduché a příjemné.

## **Porterův model pěti sil**

Pomocí tohoto modelu lze identifikovat konkurenční prostředí. Cílem je jasně ukázat a popsat síly, které působí na daném trhu a poukázat na možný budoucí vývoj. Model pomáhá managementu při strategickém rozhodování o další budoucnosti podnikání.

### *Rivalita mezi konkurenčními podniky*

Vzhledem k povaze podnikatelských aktivit se firma nachází v situaci, kdy společnost ve svém podnikatelském prostředí neidentifikuje příliš mnoho konkurentů. Na trhu je sice mnoho firem, které nabízejí zboží stejných výrobců nebo zboží výrobců, které má podobné vlastnosti. Společnost však v těchto malých obchodech, kterými jsou především e-shopy neshledává příliš velkou konkurenci hned z několika důvodů. Společnost má za sebou dvacetiletou historii, v tomto období docházelo k neustálému růstu a zdokonalování znalosti firmy tak, aby co nejlépe uspokojila potřeby svých zákazníků. Za svou dlouholetou historii navázala mnoho cenných partnerství se špičkovými výrobci telekomunikačních technologií a sama se podílí na vývoji především antén pro GSM účely. Dalším silným argumentem je tým technicky vzdělaných pracovníků, kteří pro klienty sestavují celý komplex modulů na míru s vyměřením na místě užití a následnou kalkulací a vyprojektováním celé sítě. Vzhledem ke skutečnosti, že firma již dlouhá léta spolupracuje se zahraničními výrobci a je oficiálním distributorem významných zahraničních společností má i možnost nákupu materiálu za výhodné ceny a tudíž i výsledná cena je pro zákazníka lákavá a společnost sami oslovují.

Na českém trhu považuje firma za největšího konkurenta společnost WM OCEAN, s.r.o. Jedná se o poměrně mladou společnost založenou v roce 2006 nabízející podobné portfolio výrobků GSM techniky. Jedná se o společnost se sídlem v Praze. Tato firma rovněž spolupracuje s několika zahraničními výrobci a je jejich distributorem. Nevýhodou této společnosti je skutečnost, že nenabízí vlastní úpravu antén pro GSM moduly.

Na trhu GSM klíčů, tedy dálkového ovládání bran a dveří se společnost pohybuje mnoho let a tento systém sama vyvíjela. V této oblasti jsou identifikováni dva konkurenti. Prvním z konkurentů je společnost JABLOTRON, s.r.o. Společnost existuje od roku 1990 a nabízí mnoho produktů využívajících bezdrátové ovládání pro střežení fyzických objektů pomocí GSM techniky. Slabou stránkou této společnosti je, že nemá aktivní obchodní zástupce a své produkty nabízí za pomoci tzv. montážních partnerů.

Druhým konkurentem je společnost FLAJZAR, s.r.o. Tato firma je na trhu rovněž od roku 1990 a zabývá se vývojem elektronických zařízení a přístrojů s následnou kusovou nebo sériovou výrobou. Ať už jsou to elektronické signalizátory pro rybáře, prvky zabezpečovací techniky, zejména GSM komunikátory nebo výroba elektronických stavebnic a modulů.

#### *Hrozba substitučních výrobků*

Vzhledem k povaze trhu a portfolia společnosti nehrozí nahrazení substitučními výrobky. Při analýze trhu se jediným možným substitučním výrobkem stává pevné kabelové propojení. Tato varianta řešení je ale zcela nevýhodná. Jedním z důvodů je trend bezdrátového propojení, firmy se zaměřují na zavádění systémů právě pomocí bezdrátového propojení. Navíc náklady na vybudování pevného vedení by zcela jistě převýšily bezdrátové připojení. Jediným možným způsobem je nahrazování dosavadních sítí pomocí LTE rozhraní. Tento produkt není zcela vhodné považovat za substituční z důvodu, že firma již tento produkt zavádí do své produkce. Jedná se tedy spíše o přirozený vývoj v segmentu komunikačních technologií, který se dynamicky mění v krátkém čase. Je tedy důležité apelovat na management organizace, aby aktivně vyhledával nové technologie na trhu a zaváděl je do své produktové řady, jinak by mohlo dojít k rychlému poklesu výkonu společnosti.

#### *Hrozba vstupu potenciálních konkurentů*

Vzhledem ke specifikám podnikání společnost nepředpokládá vstup nové konkurence. Na tomto trhu existuje několik bariér, které zabrání případnému úspěšnému vstupu nové konkurence. Vzhledem k několika zavedeným společnostem na trhu s více než dvacetiletou historií by nová společnost měla velké obtíže obstát v této konkurenci. Zkušené firmy na trhu spolupracují se zahraničními výrobci a jsou jejich oficiálními distributory. U těchto firem tedy dochází k úsporám z rozsahu vzhledem k objemům, které díky oficiálnímu partnerství provádí. Dalším významným efektem je zkušenostní efekt. Zavedené firmy samozřejmě dokonale znají trh a výrobky. Velmi dobře tedy vědí, jak zaujmout zákazníky a co budou zákazníci požadovat. V případě analyzované společnosti také hraje důležitou roli know-how efekt. Tým techniků, který upravuje současné produkty a zvyšuje tak jejich přidanou hodnotu znamená pro společnost silnou konkurenční výhodu, i z tohoto důvodu se společnost nemusí obávat případné nové konkurence. Výhodou zavedených firem, které by nové společnosti jen



s obtížemi získávaly jsou jejich zavedené distribuční kanály z hlediska dodavatelů, tak i jejich odběratelů.

#### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Společnost nakupuje zboží především od velkých zahraničních firem. Z tohoto důvodu je vyjednávací pozice společnosti mírně snížena a je tedy zřejmé, že dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu. Je zde zapotřebí vyzdvihnout historii firmy a skutečnost, že společnost je zároveň výhradním distributorem zahraničních partnerů, od kterých odebírá zboží. To do jisté míry zvyšuje i vyjednávací sílu společnosti. V případě nepříznivého vývoje cen u dodavatele by se společnost musela snažit hledat jiného dodavatele, aby neohrozila odliv stávajících zákazníků. Vzhledem k dlouhodobému partnerství se zahraničními dodavateli se v rámci dobrých odběratelsko dodavatelských vztahů nedá předpokládat, že by docházelo k velkým výkyvům cen od dodavatele.

#### *Vyjednávací síla kupujících*

Zákazníky společnosti tvoří velké společnosti odebírající velký objem zboží, tak jednotlivci či malé společnosti. Od toho se samozřejmě odvíjí konečná cena pro zákazníka. Pro jednotlivce a malé společnosti firmy běžně nedávají slevy na nákup zboží. Především velkým a stálým zákazníkům se společnost snaží vycházet vstříc v konečné cenové kalkulaci. Pro tyto své věrné velkoodběratele společnost vyvíjí tlak na snížení nákupní ceny zboží přímo u zahraničního dodavatele, vzhledem k dlouhodobé spolupráci se zahraničními výrobci a dobré platební morálce firma většinou dosáhne dohody.

### 4.1.1 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole se zabýváme finanční situací podniku. Pomocí finanční analýzy, kterou vyhodnocujeme na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát v letech 2011-2013 zhodnotíme finanční zdraví společnosti, které do velké míry ovlivňuje svými kroky management společnosti.

#### Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát a rozvahy

Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty se zabývá změnami jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty v čase. Jedná se o procentuální vyjádření změny vzhledem k předchozímu roku.

#### *Horizontální analýza rozvahy*

Horizontální analýza rozvahy se zabývá změnami jednotlivých položek rozvahy v čase. Jedná se o procentuální vyjádření změny vzhledem k předchozímu roku.

Tabulka č. 4.1 Zkrácená verze rozvahy

Označení	Aktiva	číslo řádku	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	001	26071	11395	9492
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	543	1431	1601
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	328
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	543	1431	1273
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	007	17 954	9688	7745
C. I.	Zásoby	008	3741	2483	2709
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	10317	5383	3149
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	3896	1822	1887
D. I.	Časové rozlišení	012	7374	276	147
Označení	Pasiva	číslo řádku			
	PASIVA CELKEM	013	26071	11395	9492
A.	Vlastní kapitál	014	10633	7615	6303
A. I.	Základní kapitál	015	102	102	102
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	017	60	60	60
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	9666	7856	4953
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	805	-403	1188
B.	Cizí zdroje	020	5964	3331	2531
B. I.	Rezervy	021	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	5964	3331	2531
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	025	9474	449	658

Struktura oběžných aktiv má klesající tendenci v čase, což vyplývá z tabulky č.4.1. Největší propad pozorujeme v období mezi roky 2011 a 2012. Tento rozdíl činí v roce 2012 rozdíl 56,29% oproti roku předešlému. Pokles nadále pokračuje i v meziročním srovnání roku 2013 a 2012, kde pokles oproti roku činí 16,7%. Zásadní vliv na celková aktiva měly krátkodobé pohledávky, klesající trend má podobnou úroveň jako krátkodobý finanční majetek. V roce 2011 tvořily krátkodobé pohledávky sumu 10 317 tis. Kč. V roce 2012 tato celková suma klesla na 5 383 tis.Kč, což představuje pokles o 47,8 %. Krátkodobý finanční majetek rovněž prudce klesl v roce 2012 oproti roku 2011 o 53,23% procenta. Tento vývoj není zcela pozitivní. I když se v tomto meziročním období snížil objem produkce, který můžeme přisuzovat úsilí managementu o nové portfolio společnosti, kterému pravděpodobně věnovala příliš úsilí a méně se zaměřili na stávající trhy. Na druhou stranu vzrostl dlouhodobý majetek společnosti o 263%, který nebyl financován úvěrem. Dlouhodobý majetek v roce 2013 vykazuje téměř stejnou hodnotu.

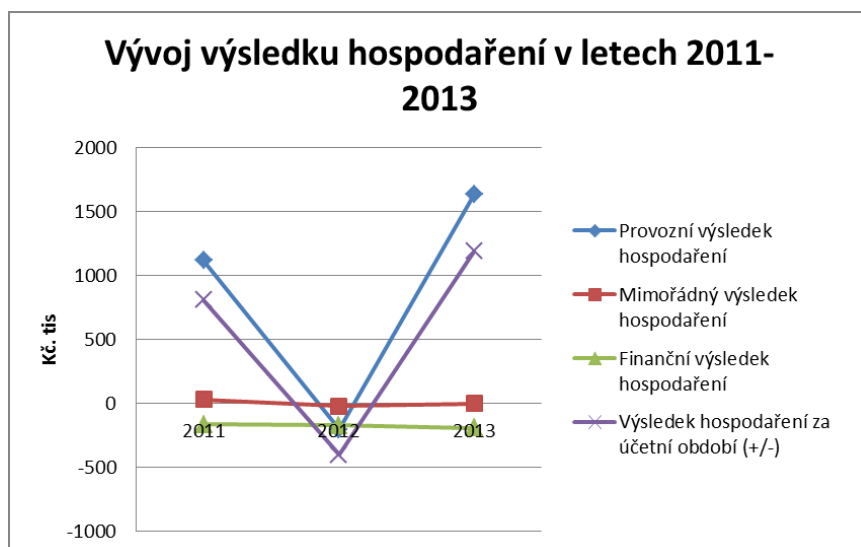
Pasiva společnosti stejně samozřejmě jako aktiva společnosti zaznamenala největší procentuální změnu mezi roky 2011 a 2012. Vlastní kapitál v tomto období pokles o 28,3%, což souvisí se sníženým objemem produkce a zároveň zvýšením dlouhodobého majetku, který byl financován vlastními zdroji. V letech 2012 a 2013 opět pozorujeme pokles vlastního kapitálu, avšak ne tak dramaticky, tedy meziroční pokles o 17%. Přístup managementu k finančnímu řízení společnosti se samozřejmě projevil i na výsledku hospodaření minulých let, který v roce 2012 pokles o 18% a v roce 2013 o téměř 26%. Mezi cizí zdroje podniku patří krátkodobé závazky, které vzhledem k poklesu produkce také samozřejmě zaznamenaly pokles. V roce 2012 činil pokles 44%. V roce 2013 se pokles úměrně snížil 25% oproti roku 2012. Při pohledu na celkovou strukturu pasiv je zřejmé, že management společnosti je konzervativní vzhledem k možným způsobům financování bankovními úvěry, které by mohl podnik využít pro financování dlouhodobého majetku a mohl by teoreticky mít pozitivní vliv na podnik.

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

V horizontální analýze výkazu zisku a ztrát se věnujeme především výsledkům hospodaření podniku. Výnosům a nákladům je věnována pozornost ve vertikální analýze výkazu zisku a ztráty. Z grafu č. 4.7 je zřejmé, že v průběhu let došlo k velkým výkyvům. V roce 2012 zaznamenal obrovský pokles provozní výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření tvoří, přidaná hodnota, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období, ostatní provozní výnosy, ostatní provozní náklady, převod provozních výnosů, převod provozních nákladů. Tento údaj nám vlastně říká, kolik firma vydělala svou běžnou činností. Důvodem tohoto poklesu jsou organizační změny v podniku, kterým majitel věnoval příliš velkou pozornost a nevěnoval se obchodu. Zároveň v tomto roce stouply firmě i náklady na mzdy z důvodu rozšiřování pracovních míst, které se také projeví ve výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření za účetní období měl podobný vývojový trend jako provozní výsledek hospodaření. Na vývoj výsledku hospodaření za účetní období měl nejvyšší vliv provozní výsledek hospodaření. Tento ukazatel nejvíce ovlivňuje celkové výkony a celkové náklady. Vývoj ukazatele finančního výsledku hospodaření ovlivňují především nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

Finanční výsledek hospodaření vykazuje záporné hodnoty po celou dobu sledování, důvodem je, že finanční náklady převyšují v celém období finanční výnosy. V roce 2012 se finanční výsledek hospodaření snížil o 10%, v roce 2013 došlo opět k dalšímu poklesu o 11%

Graf. č. 4.7 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát



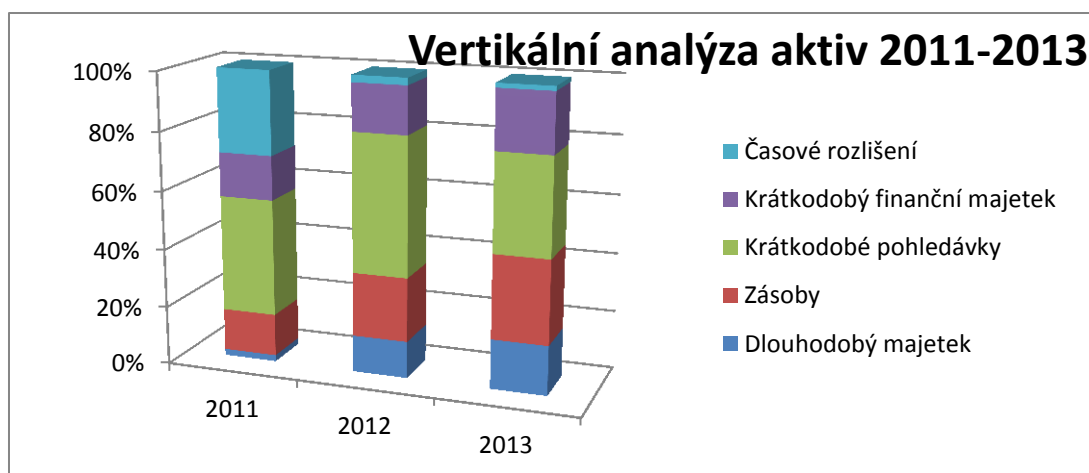
## **Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát**

Vertikální analýza slouží k analýze jednotlivých položek, můžeme tedy vidět a porovnávat vývoj jednotlivých položek vzhledem k určité základně.

### *Vertikální analýza rozvahy*

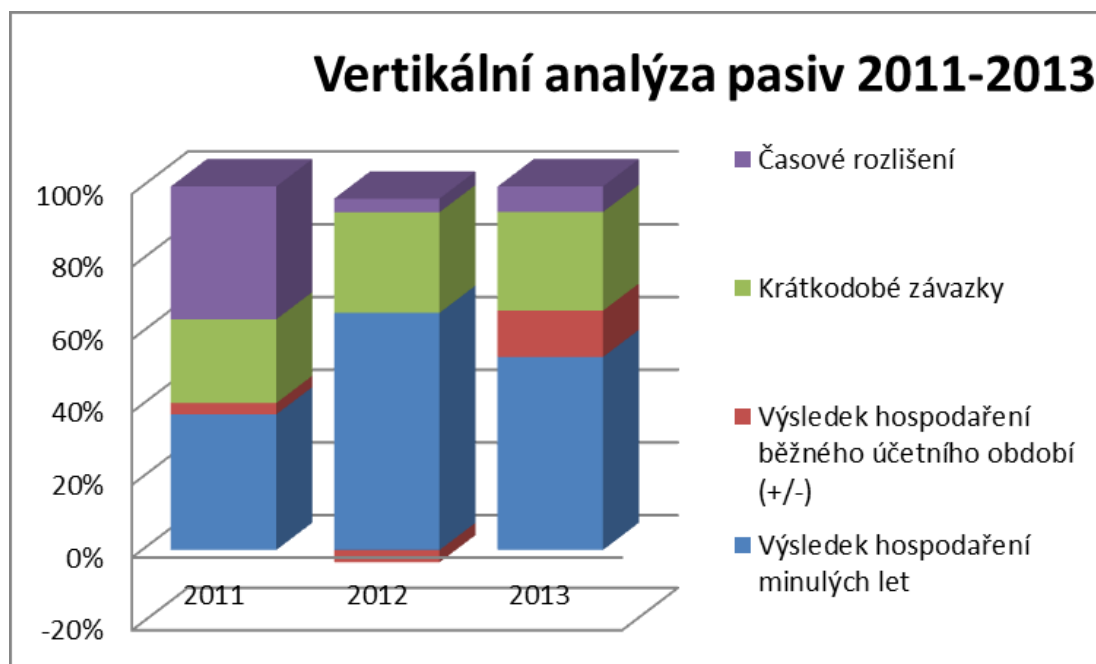
U vertikální analýzy aktiv zachycené grafem č. 4.8 můžeme vidět proměnlivý procentuální průběh jednotlivých vybraných položek vzhledem k celkovým aktivům. V průběhu let se významně měnily všechny ukazatele, mezi faktory patří časové rozlišení, krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky, zásoby a dlouhodobý majetek. Vzhledem k aktivům v jednotlivých letech klesal vliv časového rozlišení. V roce 2011 tvořilo časové rozlišení přibližně 30 % veškerých aktiv společnosti. V roce 2012 už ale časové rozlišení tvořilo pouze přibližně 5% celkových aktiv, stejný trend pozorujeme i v roce 2013. Krátkodobý finanční majetek je v aktivech v letech 2011 a 2012 v podobné výši, přibližně 18 %. V roce 2013 tvořil krátkodobý finanční majetek přibližně 25%. Nejvýznamnějším faktorem na aktivech jsou krátkodobé pohledávky. V roce 2011 byly ve společnosti ve výši 40%. K významnému navýšení krátkodobých aktiv došlo v roce 2012, kdy jejich výše přesahovala 50%. Rostoucí trend pozorujeme v případě zásob. V roce 2011 tvořily zásoby přibližně 10% všech aktiv. Od té doby zásoby rostou o 10% ročně. Je tedy vhodné, aby management tuto situaci zhodnotil a zvážil, zdali je nezbytně nutné držet zásoby v takové výši. Finanční a strategické rozhodnutí managementu se promítlo ve velikosti dlouhodobého majetku. Z důvodu technologických změn a orientace na jiné produkty společnost každoročně zvyšuje velikost svého dlouhodobého majetku. V roce 2013 tvořil dlouhodobý majetek přibližně 15 % aktiv, kdežto v roce 2011 přibližně pouhých 5%.

Graf. č. 4.8 Vertikální analýza aktiv 2011-2013



Při pohledu na vertikální analýzu pasiv, graf č. 4.9, je zřejmé, že společnost udržuje každoročně své krátkodobé závazky v přibližně stejné výši 15%, to vypovídá o stabilní platební morálce této společnosti. Značnou část pasiv společnosti tvoří výsledek hospodaření minulých let, který největší podíl dosáhl v roce 2012, kdy byl ve výši 60%, což představuje 20% navýšení oproti roku 2011. K poklesu 5% došlo v roce 2013.

Graf. č. 4.9 Vertikální analýza pasiv 2011-2013



## **Poměrové ukazatele**

Pomocí poměrové analýzy dále popisujeme finanční situaci firmy prostřednictvím vztahů mezi jednotlivými položkami rozvahy a výkazu zisku a ztráty v analyzovaném období. Využijeme vybrané ukazatele rentability, finanční stability a zadluženosti, likvidity a aktivity. Na základě zjištěných výsledků bude možné hlouběji porozumět finanční situaci firmy.

### **Ukazatele rentability**

#### *Ukazatel rentability vloženého kapitálu*

Ukazatel rentability nákladů vyjadřuje, kolik Kč zisku firma získá vložením 1 Kč celkových nákladů. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe zhodnocuje firma vložené náklady, a tím vyšší je zisk. Tento ukazatel byl nevyšší v roce 2013, kdy výrazně stoupl oproti roku 2011 a roku 2012, kde tento ukazatel vykazuje zápornou hodnotu. Tento ukazatel zaznamenává největší nárůst ze všech ukazatelů rentability, je to způsobeno především růstem provozního výsledku hospodaření.

#### *Rentabilita aktiv*

Jedná se o poměr mezi aktivy a ziskem. Rentabilita aktiv poukazuje na to, kolik zisku získají investoři z vloženého kapitálu, který investovali. Oproti sledovaným obdobím v roce 2011 a 2012 pozorujeme velký nárůst v roce 2013, i přesto tento ukazatel vykazuje nízké hodnoty.

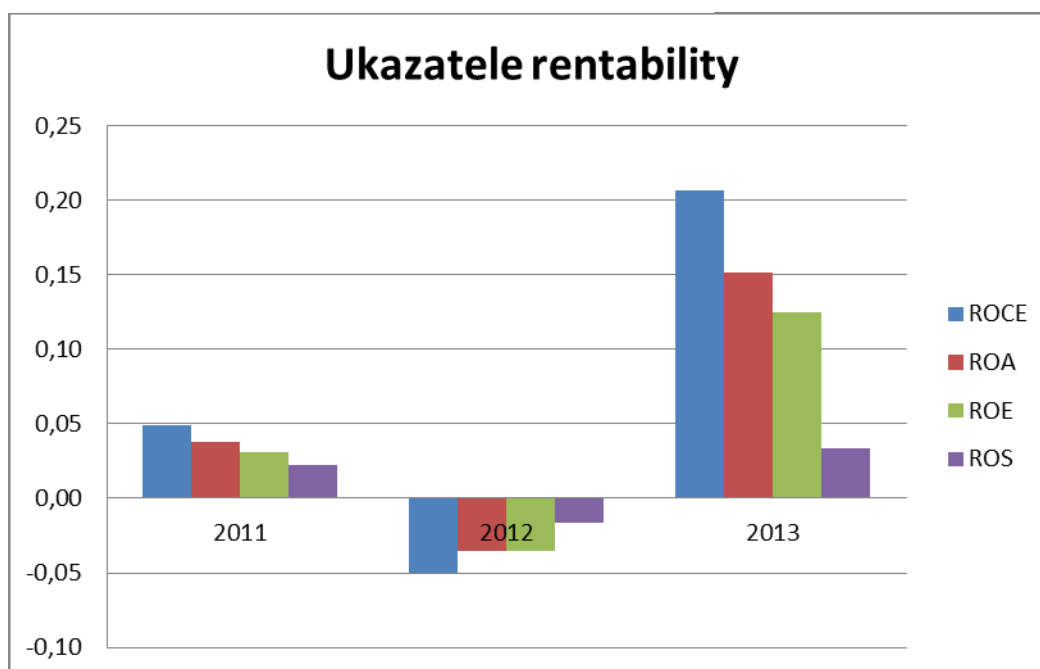
#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje míru zhodnocení vlastního kapitálu, který byl vložen do společnosti. Stejně jako ostatní ukazatele v roce 2012 pozorujeme výrazný pokles způsobený poklesem výsledku hospodaření. V roce 2013 stoupl ukazatel ROE oproti roku téměř třikrát oproti roku 2011, což je pozitivní fakt pro společnost.

#### *Rentabilita tržeb*

Rentabilita tržeb udává, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb. Podobně jako v ostatních ukazatelích je stejný vývoj u rentability. V roce 2012 rentabilita tržeb vykazovala zápornou hodnotu. V roce 2013 nepatrně vzrostla oproti roku 2011.

Graf. č. 4.10 Ukazatele rentability



Tabulka. č. 4.2 Ukazatele rentability

	2011	2012	2013
ROCE	0,05	-0,05	0,21
ROA	0,04	-0,04	0,15
ROE	0,03	-0,04	0,13
ROS	0,02	-0,02	0,03

## Ukazatele likvidity

### *Celková likvidita*

Jedná se o poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Optimálními hodnotami tohoto ukazatele dle Dluhošové (2011) jsou hodnoty v rozmezí 1,5- 2,5. Z grafu č. 4.11 vyplývá, že k těmto hodnotám se společnost nejvíce přiblížila v roce 2012, kdy hodnota celkové likvidity byla na úrovni 2,91. V roce 2011 byla hodnota mírně vyšší na úrovni 3,01 a podobné hodnoty dosáhla v roce 2013, kdy celková likvidita byla na hodnotě 3,06. Z těchto ukazatelů vyplývá, že firma je schopna své závazky hradit pomocí svých oběžných aktiv. Je však důležité upozornit na skutečnost, že zkoumáme celkovou strukturu oběžných aktiv, tedy i aktiva, která je obtížné přeměnit v krátkodobém horizontu na peněžní prostředky.



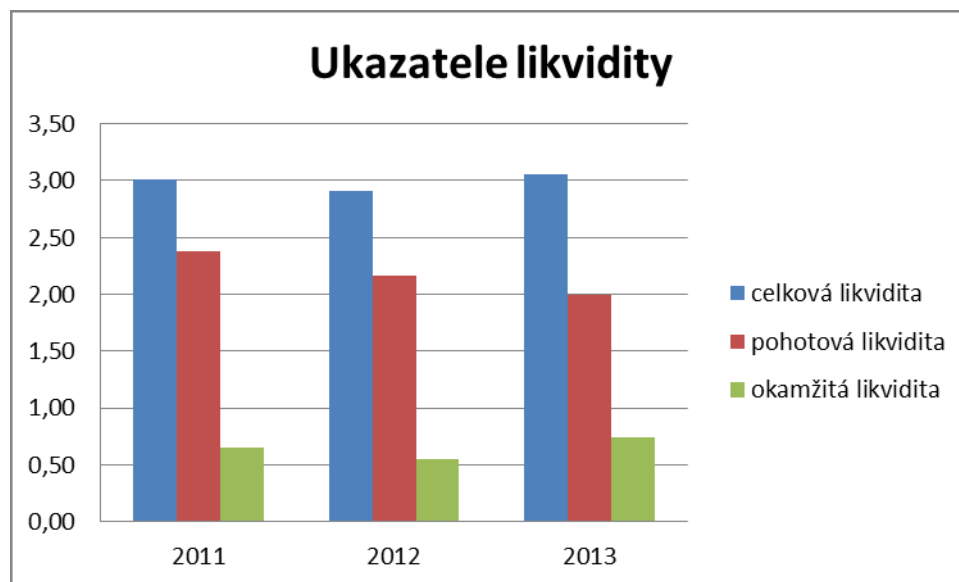
### *Pohotová likvidita*

Pohotová likvidita se vypočítá jako oběžná aktiva – zásoby. Je tedy eliminován nedostatek celkové likvidity a pracujeme zde s likvidní formou aktiv. Zásoby tvoří malou část celkové struktury aktiv. Z tohoto důvodu ani zde výsledná data nekorespondují s optimálními hodnotami, které jsou podle Dluhošové (2001) pro pohotovou likviditu v rozmezí 1-1,5. Nicméně výsledné hodnoty můžeme považovat za pozitivní a správné řízení majetku managementem společnosti. Od roku 2011 pozorujeme klesající trend, kdy v roce 2011 byla hodnota 2,38. V roce 2013 už byla hodnota na úrovni 1,99.

### *Okamžitá likvidita*

S nejlídnější formou struktury oběžných aktiv operuje okamžitá likvidita. Poměříme zde krátkodobé finanční zdroje s krátkodobými závazky. Z této analýzy vyplývá, že finanční prostředky jsou ve společnosti v nízkém rozsahu, tento druh aktiv má všeobecně menší stabilitu než ostatní aktiva, i v této analýze dochází ke kolísání ukazatele. V roce 2011 byla hodnota 0,65, v roce 2012 zaznamenáváme mírný pokles na úroveň 0,55 a v roce 2013 hodnota stoupla na 0,75.

Graf. č. 4.11 Ukazatele likvidity



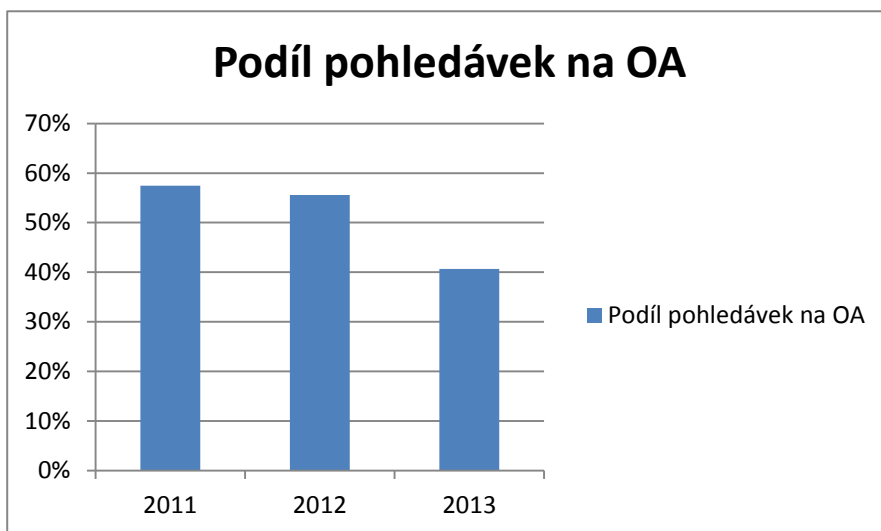
Tabulka. č. 4.3 Ukazatele likvidity

	2011	2012	2013
celková likvidita	3,01	2,91	3,06
pohotová likvidita	2,38	2,16	1,99
okamžitá likvidita	0,65	0,55	0,75

### *Podíl pohledávek na oběžných aktivech*

Podíl pohledávek měl v letech 2011 a 2012 téměř stejné hodnoty, k menšímu poklesu došlo v roce 2013, kdy byla konečná hodnota 41%, což znamená více než 20% pokles oproti předchozímu roku.

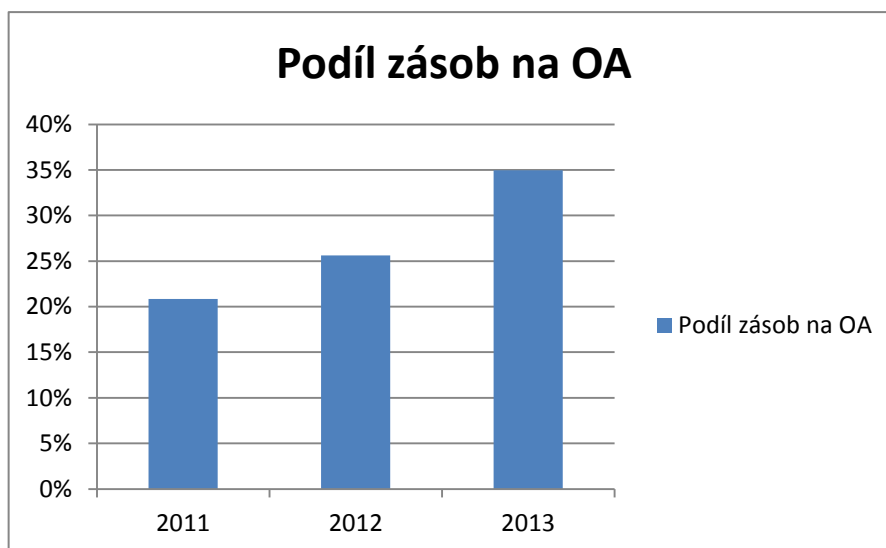
Graf. č. 4.12 Podíl pohledávek na oběžných aktivech



### *Podíl zásob na oběžných aktivech*

Společnost vázala v zásobách v roce 2011 21% všech oběžných aktiv. Největší navýšení zaznamenáváme v roce 2013, kdy se podíl zásob na aktivech navýšil na 35%. Tento fakt má dopad na likviditu podniku, protože zásoby nejsou tak likvidní formou majetku jako např. krátkodobý finanční majetek.

Graf. č. 4.13 Podíl zásob na oběžných aktivech



#### *Poměrový ukazatel likvidity*

Hodnota tohoto ukazatele by měla být ve výši 30-50% a jeho trend by měl být konstantní. V případě analýzy společnosti je konečná výše trendu vyšší, než doporučená. Ve všech letech poměrový ukazatel v podmínkách společnosti vykazuje míru přibližně 66%.

Tento ukazatel souvisí s čistým pracovním kapitálem a naznačuje, že oběžná aktiva se podílejí na čistém pracovním kapitálu více, než je vhodné.

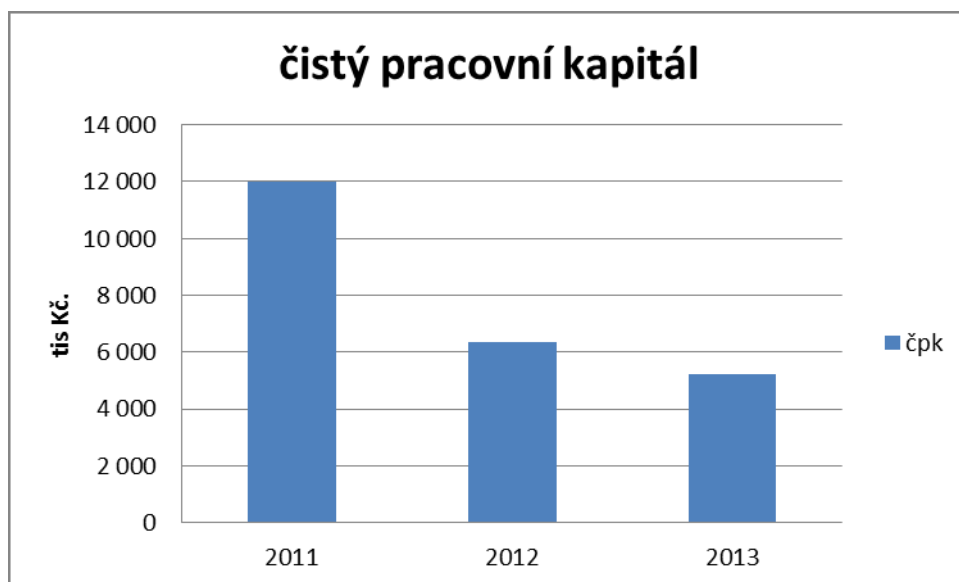
Tabulka. č. 4.4 Poměrový ukazatel likvidity

	2011	2012	2013
poměrový ukazatel likvidity	67%	66%	67%

#### *Čistý pracovní kapitál (ČPK)*

Čistý pracovní kapitál se od roku 2011 snížil v roce 2013 téměř o polovinu na konečnou částku 5 214 tis. Kč. Hodnota ČPK je po celou dobu sledovaného období kladná, což je pozitivní faktor. Snižování ČPK nepoukazuje na ideální investiční a finanční činnost podniku.

Graf. č. 4.14 Podíl Čistý pracovní kapitál



## Ukazatele aktivity

Ukazatele vypovídají o tom, jak podnik efektivně hospodaří.

### *Obrátka aktiv*

Měří míru využití celkového majetku podniku, kolikrát za rok se aktiva přemění v tržby. Čím je rychlost obrátu vyšší, tím je efektivnější využití majetku. Vyšší hodnoty jsou tedy pozitivní. Trend v čase má pozitivní vývoj. Meziroční vzrůst v letech 2011 a 2012 činil více než dvojnásobek. Růst rovněž pozorujeme v roce 2013, kdy meziroční nárůst byl přibližně jedna obrátka.

Graf. č. 4.15 Obrátka celkových aktiv



### *Doba obrátu aktiv*

u obrátu aktiv požadujeme co nejnížší hodnoty, vypovídá o době (dny), za kterou se aktiva přemění na peníze. Z grafu vyplývá, že trend je klesající. V roce 2011 činila doba obrátu aktiv vysokých hodnot a to více než 250 dnů. v roce 2012 byl pokles obrátu přibližně o 100 dnů a v roce 2013 doba obrátu trvala méně než 100 dnů.

### *Doba obrátu zásob*

Doba obrátu zásob v letech 2011 a 2012 byla na přibližně stejné úrovni přibližně 37 dní. V roce 2013 došlo k poklesu doby obrátu zásob o 10 dnů, což svědčí o efektivnějším hospodaření společnosti.

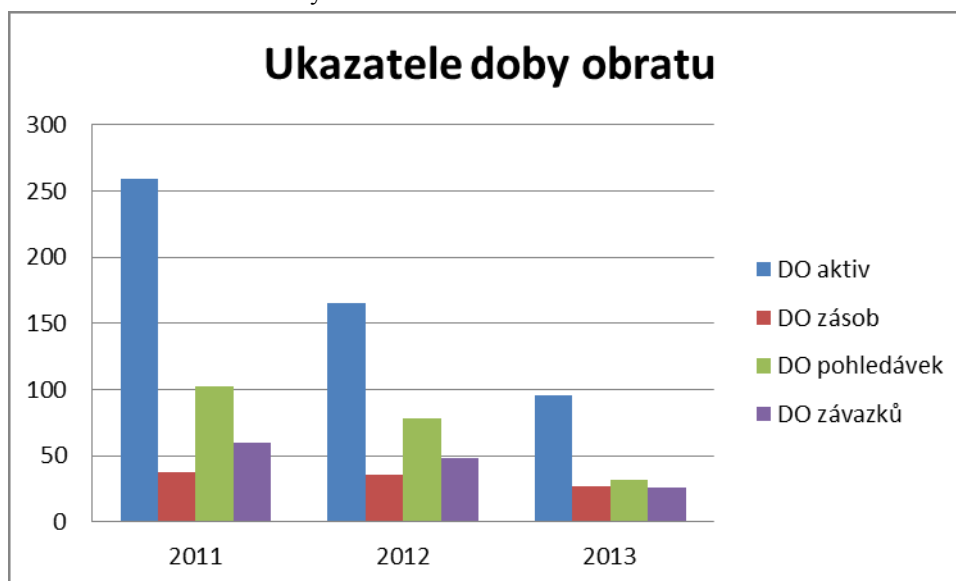
### *Doba obratu pohledávek*

Doba obratu pohledávek vypovídá o platební morálce obchodních partnerů. V roce 2011 činila doba splatnosti velmi vysokou hodnotu ve výši 103 dnů. V roce 2012 došlo k poklesu na 78 dnů a v roce 2013 zásadně doba obratu pohledávek poklesla na hodnotu 32 dnů, která je téměř o 70 dnů nižší, než doba splatnosti v roce 2011.

### *Doba obratu závazků*

Doba obratu závazků vypovídá o platební morálce společnosti. Ideální stav je, když doba obratu pohledávek je nižší, než doba obratu závazků. Firma tak má k dispozici více peněžních prostředků. Doba obratu závazků je do značné míry závislá na době obratu pohledávek. Z grafu č. 4.16 vyplývá, že společnost má vysokou platební morálku. Ve sledované období se od roku 2011, kdy doba obratu závazků činila 59 dnů, klesla v roce 2013 na 25 dnů.

Graf. č. 4.16 Ukazatel doby obratu



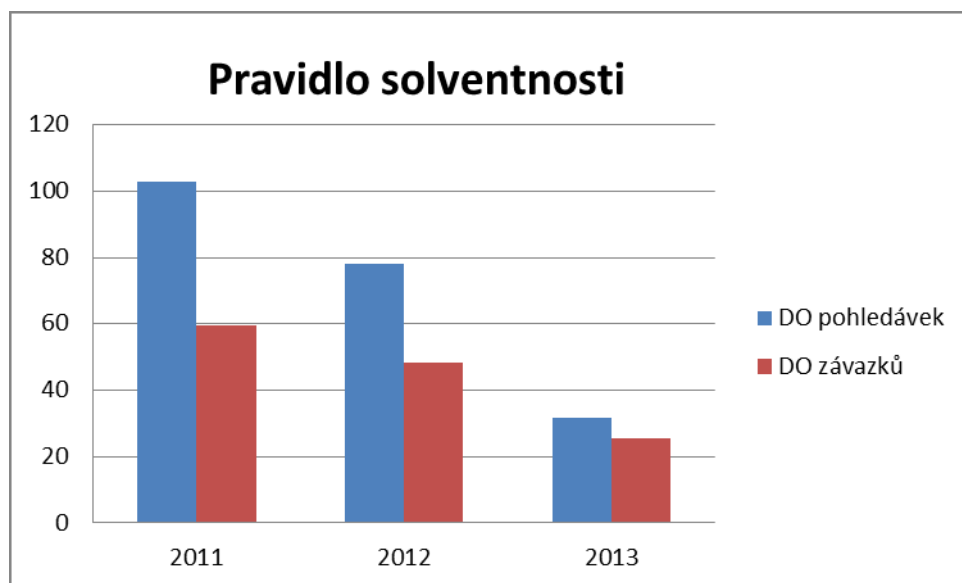
Tabulka. č. 4.5 Ukazatele doby obratu

	2011	2012	2013
DO aktiv	259	165	96
DO zásob	37	36	27
DO pohledávek	103	78	32
DO závazků	59	48	25

### *Pravidlo solventnosti*

Pravidlo vypovídá o tom, že by doba obrátů závazků měla být delší, než doba obrátů pohledávek. Z grafu č. 4.17 je evidentní, že k tomu ani v jednom analyzovaném období nedochází. Z grafu můžeme vyvodit vysokou platební morálku analyzované společnosti, která každým rokem narůstá, zároveň sledujeme i pozitivní trend ze strany dodavatelů.

Graf. č. 4.17 Pravidlo solventnosti



#### 4.1.2 SWOT analýza

V této kapitole je popsána analýza SWOT. Jako vstupní data pro tuto analýzu poslouží mimo jiné analýzy, které byly vyhodnoceny v předešlé kapitole a rozhovory se zaměstnanci v organizaci. Jednotlivé faktory budou vysvětleny v textu. Výsledkem analýzy je přehledná tabulka a grafy, které jsou kvantitativně vyhodnoceny na základě přiřazení jednotlivých vah a faktorů důležitosti pro jednotlivé faktory SWOT analýzy. Tato analýza managementu zobrazuje přehledný a uspořádaný soubor informací, které může použít pro zlepšení celkové situace společnosti.

##### **Silné stránky**

Silné stránky vycházejí z vnitřního prostředí organizace. Jedná se o faktory, kterými jsou nabízené služby, produkty, kvalita vnitropodnikových procesů, kompetence managementu apod. Pomocí těchto faktorů společnost na trhu získává konkurenční výhodu.

##### *Široká škála příslušenství k nabízeným produktům*

Společnost nabízí produkty významných zahraničních dodavatelů. Trh telekomunikací je dynamicky rozvíjející se oblastí informačních technologií a to přináší neustálé inovace a vylepšení produktů. Společnost tedy u svých dodavatelů nakupuje k základním modulům příslušenství, které zvyšuje užitnou hodnotu výrobku. Široké spektrum příslušenství nenabízejí všechny společnosti, neboť je v některých případech obtížné zajistit kompatibilitu se základním modulem. Společnost disponuje vlastním technickým oddělením, které má právě tuto problematiku na starost.

##### *Široké portfolio dodavatelů*

Společnost má na trhu dvacetiletou tradici. Po celé toto období aktivně vyhledává nové dodavatele a téměř každý rok navazuje spolupráci s novými, především zahraničními dodavateli. Společnost je zároveň oficiálním distributorem několika významných výrobců. Tato skutečnost v konečném důsledku znamená, že společnost má k dispozici ihned poslední novinky na trhu a díky partnerství i za příznivé ceny. Široké portfolio dodavatelů samozřejmě znamená velkou výhodu pro zákazníky, kteří mají na výběr široký sortiment produktů a nemají potřebu vyhledávat konkurenci.

### *Tlak na snižování ceny u dodavatelů*

Společnost jako distribuční partner zahraničních výrobců je velkoodběratelem téměř celých produktových řad. Důkazem toho jsou certifikáty partner roku, které firma v minulosti již několikrát obdržela. Zároveň má společnost mnoho velkých zákazníků, kterým projektuje celé sítě. Právě těmto zákazníkům společnost zajišťuje unikátní ceny díky tlaku na své dodavatele, který dokáže vyvinout a historie jasně potvrzuje, že je v tomto ohledu firma úspěšná a tento faktor je velmi silnou stránkou podniku.

### *Individuální přístup*

Společnost na rozdíl od některých konkurentů disponuje početným technickým oddělením odborníků, kteří zajišťují kompletní projektovou dokumentaci zakázek. Technici přímo na místě u zákazníka provádějí měření a přizpůsobují projekt na míru zákazníkovi tak, aby konečný modul obsahoval vše potřebné, co zákazník bude potřebovat a využívat.

### *Vlastní servisní středisko*

Firma svým zákazníkům nabízí své vlastní servisní zázemí. Za svou dobu existence a spolupráce s výrobcí získala i několik certifikací pro oficiální servis a reklamace mobilních technologií výrobců Samsung, Cinterion Wireless Modules, Trimbel a Conel. Skutečnost, že zákazníci mohou při potížích oslovit společnost, která jim dodávala systém a vyřídí celý proces opravy nebo reklamace v kratší době, než kdyby musela zboží zasílat zpět dodavateli je další silnou stránkou podniku.

### *Dobré jméno společnosti*

Tento faktor vychází z předchozích analýz. Společnost se považuje za silného hráče na trhu mobilních technologií. Tento faktor zdůrazňuje při jednání se zákazníky a zároveň jej zdůrazňuje i na své webové prezentaci a celkově vnímá svou firmu, tedy značku jako konkurenční výhodu.

## **Slabé stránky**

Jedná se o faktory, které vycházejí z vnitropodnikových procesů a společnost je tedy schopna je ovlivnit. Je tedy důležité tyto faktory identifikovat, neboť snižují konkurenci schopnost a rozvoj firmy.



### *Specialista nákupu*

Společnost nemá pracovníka, který by obstarával pouze nákup materiálu, vyhledával nové dodavatele a budoval vztahy se stávajícími dodavateli. Zodpovědnost za nákup má na starost jeden z majitelů společnosti. To má za následek, že není někdy schopen pružně reagovat na nově vzniklou objednávku a pracovníci se tak dostávají zbytečně pod tlak a časového skluzu. Zároveň se tento faktor projevuje na efektivním řízení zásob. Společnost má skladem přebytkové množství některých produktů, ve kterých zbytečně váže své finanční prostředky.

### *Nedostatečná rotace práce*

Ve firmě pracují především středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní pracovní s technickým vzděláním. Vzhledem k náplni jejich práce jde o úzce specializované odborníky ve svých oborech. V případě absence některého pracovníka nebo zvýšeném množství pracovních úkonů na některém oddělení je velmi obtížně daného člověka nahradit. Stává se tedy, že občas dochází k opoždění plnění některých termínů

### *Chybí dostatek obchodních zástupců*

Tento faktor souvisí s plněním a získáváním zakázek. Zakázky mají na starost od prvního kontaktu a po ukončení ve velké míře technici, kteří zakázku kompletně zpracovávají. To znamená, že technici jsou časově vytížení, neboť musí cestovat za klienty, provádět měření na místě, dělat kalkulaci zakázek, vytvářet projekt atd. Vyšší počet obchodních zástupců by firmě mohl přinést více zakázek a efektivně využít čas techniků společnosti.

### *Firemní strategie*

Společnosti chybí strategický plán pro nadcházející období. Není uvedeno, jak by se firma měla v čase vyvíjet a kam se chce posunout. Z důvodu neidentifikovatelných měřitelných cílů může v budoucnu dojít k poklesu výkonu celé organizace.

## **Příležitosti**

Příležitosti vycházejí z vnějšího prostředí organizace. Jsou to faktory, které firma přímo neovlivní, ale jejich identifikací může uchopit tuto příležitost a získat tak konkurenční výhodu.

### *Nové trendy v komunikacích*

Firma se pohybuje na trhu, který má dynamický vývoj a z hlediska podnikání je to ideální trh, neboť se neustále objevují nové technologie a zákazníci obnovují své staré systémy za nové. Pro firmu je velkou příležitostí věnovat se novým technologiím, neboť společnosti neustále budou poptávat nové komunikační technologie. Důležité je držet trend s vývojem v této oblasti, firma má skvělé předpoklady být úspěšná v tomto segmentu.

### *Využívání fondů EU*

Firma již několik let využívá fondy EU k čerpání dotací, které se týkají především vzdělávání pracovníků. Tyto faktory přispívají ke zvýšení konkurence schopnosti na tomto neustále se měnícím se trhu.

### *Spolupráce s novými dodavateli*

Navazování nových partnerství může pomoci společnosti upevnit její tržní pozici na trhu. Rozšíření sítě distributorů a oficiální servis by firmě pomohl získat nové zakázky bez velkého úsilí obchodních zástupců. Vzhledem k dosavadním pozitivním zkušenostem má firma vyšší procentuální naději na úspěch při získávání nových obchodních partnerů

## **Hrozby**

Jedná se o faktory, které firma přímo neovlivní svým chováním, ale může se na ně díky jejich identifikaci připravit a minimalizovat tak ztráty nebo se případně může proti těmto vlivům pojistit. Jedná se o negativní faktory, které mohou mít na společnost negativní vlivy.

### *Vysoká informovanost konkurence*

Potenciální konkurence může vzhledem k povaze podnikání poměrně snadno vytipovat podniky, které budou potřebovat služby a produkty telekomunikačních technologií. Je proto tedy důležité, aby obchodní zástupci neustále monitorovali trh a v případě zjištění potenciálních zákazníků zahájili s těmito podniky komunikaci ohledně dodání potřebné technologie.

### *Drahá pracovní síla*

Společnost potřebuje vysoce vzdělané lidi v oblasti informačních technologií. V současné době je nedostatek takových pracovníků a roste tedy jejich cena na trhu práce.

Z tohoto důvodu musí firma vynakládat velké finanční prostředky na mzdy, aby udržela své dosavadní odborníky, neboť hrozí, že by odešli ke konkurenci

#### *Nedostatek kvalifikovaných pracovníků*

Firma má velké potíže najít technicky vzdělané pracovníky, které by mohla zaměstnat. Při výběrových řízeních čerství absolventi vysokých škol velmi často neuspějí při technických testech jejich znalostí a dovedností. Jelikož firma aktivně obchoduje se zahraničím, požaduje angličtinu na úrovni B2. Zkušenosti ukazují, že ani v této oblasti není dostatek lidí s technickými znalostmi. Firma má velké potíže najít kvalitní pracovníky, protože dobře vybavení lidé mají vysoké požadavky na plat, které firma v mnoha případech nemůže akceptovat.

#### *Platební morálka zákazníků*

Společnost měla v minulých letech problémy s platební morálkou několika velkých odběratelů. Tento jev se daří v posledních letech eliminovat a výrazně se za poslední tři roky se situace zlepšila.

V následující tabulce č.4.6 zahrnujeme vyhodnocení faktorů, které byly identifikovány výše. Ve sloupci hodnocení je zahrnuta míra spokojenosti pro silné stránky a příležitosti na škále 1-5, kde 1 je nízká spokojenost a 5 nejvyšší. V případě slabých stránek a hrozeb má škála opačný charakter, tedy míru nespokojenosti. Váha vyjadřuje důležitost faktorů.

Konečný výsledek SWOT analýzy je kladný ve výši 10. Tohle číslo je vhodné posílit. Firma by tedy měla pracovat na odstranění slabých stránek a eliminaci hrozeb a zároveň nadále využívat a posilovat silné stránky a příležitosti.

Tabulka. č. 4.6 Výstup SWOT analýzy

<b>silné stránky</b>	<b>název</b>	<b>hodnocení</b>	<b>váha</b>	<b>součin</b>
<b>S1</b>	Široká škála příslušenství k nabízeným produktům	5	25	125
<b>S2</b>	Široké portfolio dodavatelů	3	15	45
<b>S3</b>	Dobré jméno společnosti	4	10	40
<b>S4</b>	Vlastní servisní středisko	4	10	40
<b>S5</b>	Individuální přístup	3	25	75
<b>S6</b>	Tlak na snižování ceny u dodavatelů	3	15	45
<b>CELKEM</b>			100	370
<b>slabé stránky</b>	<b>název</b>	<b>hodnocení</b>	<b>váha</b>	<b>součin</b>
<b>S1</b>	Specialista nákupu	5	35	175
<b>S2</b>	Nedostatečná rotace práce	3	25	75
<b>S3</b>	Firemní strategie	2	20	40
<b>S4</b>	Chybí dostatek obchodních zástupců	3	20	60
<b>CELKEM</b>			100	350
<b>příležitosti</b>	<b>název</b>	<b>hodnocení</b>	<b>váha</b>	<b>součin</b>
<b>O1</b>	Nové trendy v komunikacích	4	40	160
<b>O2</b>	Využívání fondů EU	2	30	60
<b>O3</b>	Spolupráce s novými dodavateli	3	30	90
<b>CELKEM</b>			100	310
<b>hrozby</b>	<b>název</b>	<b>hodnocení</b>	<b>váha</b>	<b>součin</b>
<b>T1</b>	Vysoká informovanost konkurence	2	15	30
<b>T2</b>	Drahá pracovní síla	3	25	75
<b>T3</b>	Platební morálka zákazníků	3	25	75
<b>T4</b>	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	4	35	140
<b>CELKEM</b>			100	320

## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Náměty a doporučení vycházejí z předchozí kapitoly, kde byla podrobně provedena analýza podniku a jeho vnějšího okolí.

Z analýz vyplynulo, že společnost má silnou pozici na trhu. Díky svému dosavadnímu působení a usilovnému vyhledávání nových obchodních partnerů má na trhu oproti konkurentům silnou konkurenční výhodu. Za svou dvacetiletou historii v oboru telekomunikačních technologií navázala úzkou spolupráci s významnými zahraničními výrobci. Mezi tyto výrobce patří např. společnost Samsung, T.Mobile, Trimble, Laird Technologies nebo japonský výrobce telekomunikační techniky Hirose. Společnost je rovněž oficiálním distributorem telekomunikačních technologií těchto výrobců a certifikovaným autorizačním servisem pro Českou republiku. Z analýz dále vyplynulo, že společnost i nadále vyvíjí aktivity v oblasti budoucí spolupráce s dalšími významnými výrobci. Z tohoto důvodu bude společnost mít k dispozici velmi kvalitní produkty pro své zákazníky v segmentu, který prochází neustálým a rychlým vývojem.

Dále z provedených analýz vyplynulo, že nejslabší stránky podniku a všech jejích aktivit vyplývají z vnitropodnikových procesů a systému řízení. Na základě těchto skutečností jsou navržena opatření a návrhy, které by současnou situaci mohly vylepšit.

### *Nákupčí organizace*

Z analýzy vyplynulo, že nákup materiálu obstarává majitel společnosti. Tuto funkci považuje za strategickou činnost podniku a prozatím neprojevil zájem, aby tuto pravomoc delegoval na jiné kompetentní pracovníky v podniku. Ve firmě je to považováno za slabou stránku z několika důvodů. Sám majitel společnosti má na starost samozřejmě více činností, než jen nákup. Při náhlé velké objednávce tedy občas dochází k problémům s rychlým objednáním požadovaného zboží v daném rozsahu. Rovněž sám majitel nemá čas na analýzu cen stejných výrobků u různých dodavatelů a mohlo se stát, že firma by mohla ušetřit peněžní prostředky za nákup zboží stejné kvality u jiného dodavatele. Samozřejmě je zapotřebí zmínit skutečnost, že pracovník, který by měl na starost čistě nákup by byl schopen vyvíjet silnější tlak na dodavatele ohledně snižování ceny dodávaného materiálu. Dalším faktorem, který dokazuje špatné hospodaření s materiálem jsou zásoby materiálu v podniku. Ve skladu jsou některé položky materiálu vázány po dlouhou dobu a jsou na skladu v nadbytečném množství. Při pohledu do finanční analýzy je patrné, že v posledních třech letech se doba obratu zásob mírně snížila a v současné době trvá obrat zásob 27 dnů. Z finanční analýzy dále můžeme

zjistit, že firma každoročně drží zásoby v hodnotě vyšší než 2,5 mil. Kč. Dodavatelé společnosti garantují dodání zboží do pěti pracovních dnů. Z tohoto můžeme vyvodit, že chování společnosti je v současné době neefektivní a právě nákupčí by mohl situaci vylepšit a ekonomická stránka podniku a zásobování by se tímto krokem zlepšily.

Přijetím nového pracovníka by se společnosti zvýšily výdaje na mzdy. Při předpokladu vyplacené průměrné hrubé měsíční mzdy 25 128 Kč se po započítání zákonných odvodů zaměstnavatele za zaměstnance zvýší roční výdaje o 388 982 Kč. Optimalizace firemní strategie zásob by však mohla přinést větší výnos, než by vyvolaly výdaje na zvýšení mezd.

### *Chybějící rotace práce*

Tento problém se týká technického oddělení organizace, které má na starost projektování sítí telekomunikačních zařízení pro své zákazníky. Toto oddělení tvoří 6 lidí, kteří mají středoškolské a vysokoškolské technické vzdělání v oblasti informačních technologií. Jedná se o velmi kvalifikované a úzce odborně profilované pracovníky.

Problém v tomto oddělení nastává, pokud jeden z pracovníků má delší absenci. Na tvorbě projektů se podílejí prakticky všichni z oddělení dohromady. Tedy na konečné verzi projektu pro zákazníka spolupracuje více pracovníků. Každý pracovník má za úkol specifické činnosti jednotlivých částí projektu a je jen obtížně zastupitelný, protože práce každého se diametrálně rozchází. Při dlouhodobé absenci tedy často dochází ke zdržení ve vyhotovení projektové dokumentace a tedy celkově ke zpoždění projektu, neboť ostatní pracovníci nejsou schopni zastat práce svých kolegů ve všech kompetencích.

Pro odstranění tohoto problému je vhodné provést analýzu práce jednotlivých pracovních pozic v technickém oddělení. Nejvhodnější metodou vzhledem k pracovním pozicím je analytická bodovací metoda. Tato metoda detailně popisuje jednotlivé pracovní činnosti každé pozice. Rozděluje je na tzv. placené faktory. Jednotlivě se stanoví stupnice placených faktorů a dále se stanoví váhy jednotlivých placených faktorů. Výsledkem této analýzy je přehledná tabulka, která poskytuje informace o všech činnostech pracovníků a zároveň stanovuje důležitost jednotlivých činností. Pomocí této analýzy je jednoduché zjistit, které činnosti jsou specifické a důležité pro jednotlivé pozice. Firma by tímto získala podklady pro rozvoj jejich pracovníků tak, aby byli schopni nahradit své kolegy v případě absence.

### *Nedostatek kvalifikovaných pracovníků*

Organizace má velké potíže při hledání kvalitních odborníků. V současné době při výběrových řízeních velký počet uchazečů nezvládne technické testy nebo uchazeči neprokážou dostatečnou znalost cizího jazyka. Vysoce kvalifikované odborníky si společnost nemůže dovolit z finančního hlediska.

Řešením situace je využití dobré geografické polohy společnosti. Společnost sídlí v Ostravě, kde sídlí Elektrotechnická fakulta VŠB-TUO. Je zde tedy potenciální dostatek budoucích kvalitních odborníků. Pomocí programů EU, např. stáže pro mladé může firma získat finanční prostředky pro najmutí studentů středních a vysokých škol a pomocí evropských dotací tedy vychovávat své budoucí zaměstnance. Příkladem pro organizaci mohou být ostravské pobočky společností RWE a TIETO. Ty mají své vlastní programy pro studenty vysokých škol.

### *Obchodní zástupce*

Společnost v současné době postrádá dostatek obchodních zástupců. Z tohoto důvodu tuto pozici suplují technici. Z toho důvodu velkou část své pracovní doby tráví měřením u klientů a kalkulací projektů. Obchodní zástupce by obstarával tuto funkci a ušetřil by tak čas odborníků, kteří by se věnovali pouze technickým záležitostem a tvorbě projektů. Zároveň by obchodní zástupce aktivně vyhledával nové klienty a pomocí něj by bylo efektivně využito technického oddělení firmy, které společnosti přináší největší zisky.

### *Delegování kompetencí a pravomocí*

Na základě finanční analýzy je vhodné, aby majitel delegoval některé pravomoci řízení organizace na ekonomický úsek. V roce 2012 proběhla v organizaci organizační restrukturalizace a nábor nových pracovníků. Majitel firmy této aktivitě věnoval příliš úsilí, které se projevilo na prudkém poklesu tržeb a v konečném důsledku firma v roce 2012 dosáhla ztráty. Ekonomické oddělení je schopné neustále analyzovat ekonomickou situaci podniku a pružně na ni reagovat, v současné době k tomu nemá kompetence. Pokud by majitel delegoval kompetence na ekonomické oddělení a sám se věnoval čistě rozvoji do budoucna, mělo by to na firmu pozitivní ekonomický dopad.





## 6 Závěr

Diplomová byla zpracována pro společnost, která působí na trhu telekomunikačních technologií. Toto odvětví se vyznačuje dynamickým růstem. Na tomto trhu neustále dochází k inovacím, proto je nezbytné, aby společnost kladla důraz na neustálé vzdělávání zaměstnanců a sledovala nové trendy na trhu.

Strategická analýza poskytla náhled na vnější a vnitřní okolí organizace. Jsou v ní vystiženy vlivy, které na organizaci působí.

Z diplomové práce vyplynulo, že firma je silným hráčem na trhu telekomunikačních technologií. Na trhu existuje jen několik konkurentů, kteří by mohli společnost ohrozit. Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti a historii firmy se společnost neobává nově přichozí konkurence nebo substitutů na trhu. Česká ekonomika v loňském roce vykazovala pozitivní vývoj, což ovlivnilo pozitivně i situaci na trh průmyslu a služeb, jedná se tedy o pozitivní faktory pro budoucí růst dané společnosti. Slabou stránkou společnosti je patriarchální přístup vlastníka podniku. Majitel na sebe přebírá veškerou zodpovědnost za strategické kroky organizace a nedeleguje pravomoci k řízení společnosti na své kompetentní podřízené. To se negativně projevilo v roce 2012, kdy majitel věnoval příliš reorganizaci společnosti a vzdělávání stávajících a nových zaměstnanců. V konečném důsledku v tomto roce firma vykázala ztrátu v důsledku nízké míry pozornosti majitele na prodejní aktivity. Další slabou stránkou vnímanou organizací je způsob nákupu materiálu, který rovněž spadá zcela do kompetence majitele společnosti. Z finanční analýzy vyplývá, že společnost váže vzhledem k rychlosti dodání materiálu od dodavatelů a době obratu zásob a jejich struktury zbytečné mnoho peněžních prostředků v zásobách, dochází tedy k neefektivnímu systému řízení zásob, který majitel, vzhledem ke své vytíženosti není schopen efektivně řídit. Mezi výsady podniku patří široká škála produktů, které firma nabízí i díky spolupráci s mezinárodními výrobci. Díky svému technickému oddělení příslušenství upravuje tak, aby bylo kompatibilní s hlavními moduly a zákazník tak dostal zboží, které velmi dobře funguje. Další silnou stránkou je vlastní servisní středisko, které je zároveň autorizovaným reklamačním a servisním střediskem vybraných významných dodavatelů a firma je tak díky této skutečnosti schopna rychle zákazníkům vyřídit případné reklamace nebo problémy se zařízením. Firma rovněž za svou výsadu považuje své dobré jméno, které již buduje dvacet let a i díky této skutečnosti má stálou firemní klientelu, která společnost sama vyhledává.

Využití návrhů a doporučení, která jsou v rámci této diplomové práce zpracována, by si firma mohla zajistit nejen současný tržní podíl, ale i prosperitu a růst, což by vedlo k ještě větší tržní působnosti a budování dobrého jména firmy. Tento strategický plán poskytl informace na základě provedených analýz, které řeší problematiku trhu, na kterém se firma již dvacet let za svou působnost pohybuje. Cíl diplomové práce byl tedy splněn. Je tedy na společnosti, zdali uvedený strategický plán vezme v úvahu či nikoliv.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. Vydání první. Praha : C. H. Beck, 2000. str. 101. ISBN 80-7179-422-8.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
3. PORTER, MICHAEL E. *Competitive Advantage*. New York : FreePress, 1998. str. 557. 0-684-84146-0.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.
5. NÝVLTOVÁ, ROMANA. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. První vydání. Praha : GradaPublishing, a.s., 2010. str. 208. ISBN 978-80-247-3158-2.
6. KNÁPKOVÁ, ADRINANA. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. První vydání. Praha : GradaPublishing, a.s., 2010. str. 208. ISBN 978-80247-3349-4
7. BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, KOŠŤAN, PAVOL a ŠULEŘ, OLDŘICH. *Management*. Vydání první. Brno : ComputerPress, a.s., 2006. str. 724. ISBN 80-251-0396-X.
8. ZUZÁK, ROMAN. *Strategické řízení podniku*. První vydání. Praha : GradaPublishing, a.s., 2011. str. 172. ISBN 978-80-247-4008-9.
9. SYNEK, MILOSLAV *Manažerská ekonomika*. 5. vydání. Praha : GradaPublishing, a.s., 2011. str. 480. ISBN 978-80-247-3494-1.
10. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

### Internetové zdroje

11. **Český statistický úřad**. Vybrané makroekonomické údaje. [online]. ČSÚ [26. 3. 2015]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)
12. **Český statistický úřad**. Vývoj technologií. [online]. ČSÚ [26. 3. 2015]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\\_3\\_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&\\_3\\_keywords=v%C3%BDvoj+technologi%C3%AD&\\_3\\_groupId=0&x=0&y=0](https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=v%C3%BDvoj+technologi%C3%AD&_3_groupId=0&x=0&y=0)
12. **Český statistický úřad**. Míra zaměstnanosti v ČR a krajích. [online]. ČSÚ [26. 3. 2015]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_zamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_zamestnanosti_v_cr_a_krajich)

13. **Ministerstvo financí.** *Přehled základních mezd dle novelty* [online]. MPSV [31. 3. 2015].  
Dostupné z http: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2014/prehled-zakladnich-zmen-podle-novely-zak-20055>

## SEZNAM ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ( <i>Silné a slabé stránky, příležitosti, ohrožení</i> )
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological ( <i>Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory</i> )
OA	Oběžná aktiva
ČPK	Čistý pracovní kapitál
VK	Vlastní kapitál
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
ESF	Evropský sociální fond
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROC	Rentabilita celkových nákladů
VZaZ	výkaz zisku a ztrát
VŠB	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

---

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů,, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 10. 15 .....

  
Bc. Ondřej Novák

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1      Zkrácená verze rozvahy 2011-2013

Příloha č. 2      Zkrácená verze výkazu zisku a ztrát 2011-2013



Příloha č. 1 Zkrácená verze rozvahy 2011-2013

Označení	Aktiva	číslo řádku	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	001	26071	11395	9492
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	543	1431	1601
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	328
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	543	1431	1273
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	007	17 954	9688	7745
C. I.	Zásoby	008	3741	2483	2709
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	10317	5383	3149
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	3896	1822	1887
D. I.	Časové rozlišení	012	7374	276	147
Označení	Pasiva	číslo řádku			
	PASIVA CELKEM	013	26071	11395	9492
A.	Vlastní kapitál	014	10633	7615	6303
A. I.	Základní kapitál	015	102	102	102
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	017	60	60	60
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	9666	7856	4953
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	805	-403	1188
B.	Cizí zdroje	020	5964	3331	2531
B. I.	Rezervy	021	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	5964	3331	2531
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	025	9474	449	658

Příloha č. 2 Zkrácená verze výkazu zisku a ztrát 2011-2013

TEXT	Číslo řádku c	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	1	36168	24857	35769
Náklady vynaložené na prodané zboží	2	32835	22515	33630
Obchodní marže	3	3513	2342	2139
Výkony	4	26710	25603	22580
Výkonová spotřeba	5	16522	14173	10132
Přidaná hodnota	6	13496	13772	14587
Osobní náklady	7	9365	11364	11838
Daně a poplatky	8	54	66	84
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	97	568	664
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	97	325	54
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	1	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	-84	122	-15
Ostatní provozní výnosy	13	165	116	63
Ostatní provozní náklady	14	2225	2298	501
Převod provozních výnosů	15	0	0	0
Převod provozních nákladů	16	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	17	1115	-205	1632
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0	0
Náklady z finančního majetku	22	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0	0	0
Výnosové úroky	26	1	1	0
Nákladové úroky	27	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	28	12	9	8
Ostatní finanční náklady	29	181	185	202
Převod finančních výnosů	30	0	0	0
Převod finančních nákladů	31	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	32	-168	-175	-194
Daň z příjmů za běžnou činnost	33	-71	0	248
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	776	-380	1190
Mimořádné výnosy	35	213	213	14
Mimořádné náklady	36	63	236	16
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	7	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	38	29	-23	-2
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	805	-403	1188
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	41	983	-403	1436